

Henkilöstön näkemys osaamisen johtamisesta ja henkilöstötutkimuksista kehittämisen tukena HelenVoima Salmisaaressa

Taina Kurula

Opinnäytetyö
Johdon assistenttityön ja kielten
koulutusohjelma
2014



Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma

Tekijä tai tekijät Taina Kurula	Ryhmä tai aloitusvuosi 2011 (syksy)
Opinnäytetyön nimi Henkilöstön näkemys osaamisen johtamisesta ja henkilöstötutkimuksista kehittämisen tukena HelenVoima Salmisaassa	Sivu- ja liitesivumäärä 63+12
Ohjaaja tai ohjaajat Eija Kärnä	
<p>Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten osaamisen johtaminen ja henkilöstötutkimukset on toteutettu henkilöstön näkökulmasta Helsingin Energian HelenVoima -liiketoimintojen Salmisaaren yksikössä. Tutkimuksen avulla pyrittiin löytämään kehittämiskohdat osaamisen johtamiseen ja henkilöstötutkimusprosessiin sen osana. Tutkimuksessa selvitettiin lisäksi, hyödynnetäänkö henkilöstötutkimustuloksia osaamisen kehittämiseen. Tutkimus on toteutettu tulevan osaamiskartoituksen tueksi, jokaisen oman toiminnan pohdiskelun herättäjäksi ja organisaation toimintatapojen uudistamiseksi.</p> <p>Tutkimus aloitettiin keväällä 2014 ja se valmistui syksyyn mennessä. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusotteella ja siinä on toiminnallisen tutkimuksen piirteitä. Empiirinen aineisto kerättiin haastattelemalla yksikön henkilöstöä. Aineistopohjaisen, puolistrukturoidun teemahaastattelun avulla selvitettiin näkemyksiä henkilöstötutkimusten toteuttamisesta ja osaamisen johtamisesta voimallaisilla. Haastattelut analysoitiin teemoittelun avulla. Organisaation näkökulma saatiin kyseisen organisaation eri dokumentaarisista lähteistä. Tutkimustuloksia vertailtiin näiden näkökulmien välillä, jotta kehittämis ehdotukset perustuisivat organisaation suunnitelmiin ja aiempaan kirjallisuuteen aihealueelta.</p> <p>Tutkimustuloksista johtamiseen oltiin yleisesti tyytyväisiä, vaikka strategisesti tärkeiden osaamisen viestinnässä huomattiin puutteellisuutta. Strategisten tavoitteiden viestintää tulisi tehostaa ja tuoda arkikieliseksi. Tuloksista kävi ilmi myös, että henkilöstön mukaan henkilöstötutkimusprosessissa on kehitettävää. Tutkimuksessa on esitetty kehittämisideoita henkilöstötutkimusprosessin läpivientiin ja vastuunjakoon. Kaiken kaikkiaan HelenVoimalla on kehitetty oppimisympäristö, jossa oppiminen ymmärretään yhteisöllisenä toimintana, jossa yksilöt ovat vastuussa kurssien etsimisestä ja niille hakeutumisesta, ja jossa esimiehen tehtävä on opastaa ja olla esimerkkinä.</p>	
Asiasanat Osaamisen johtaminen, osaaminen, henkilöstötutkimukset	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimussuunnitelma ja -asetelma.....	2
1.2	Käsitteet.....	4
2	Osaaminen yrityksen voimavarana ja kilpailutekijänä	6
2.1	Osaamisen merkitys nykypäivänä.....	6
2.2	Osaaminen osana strategiaa	7
2.3	Osaamisen johtaminen	10
2.3.1	Osaamisen kehittäminen ja ylläpito.....	11
2.3.2	Seuranta ja arviointi.....	14
2.3.3	Kehittymisintressit ja motivointi	16
2.3.4	Esimiehen rooli.....	18
3	Henkilöstötutkimus kehittämisen tukena	20
3.1	Henkilöstötutkimuksen merkitys organisaatiolle	20
3.2	Henkilöstötutkimuksen haasteet	21
3.3	Henkilöstötutkimusprosessi.....	22
3.3.1	Tulosten käsittely.....	23
3.3.2	Päätöksenteko ja kehittämistoimenpiteet	24
3.3.3	Seuranta ja arviointi.....	25
3.3.4	Esimiehen rooli.....	26
3.3.5	Esimerkkejä henkilöstötutkimuksista	27
4	Kohti tehokkaampaa osaamisen johtamista HelenVoima Salmisaareissa	30
4.1	Kohdeorganisaation esittely.....	30
4.2	Kvalitatiivinen menetelmä ja teemahaastattelu.....	31
4.3	Tutkimustulokset.....	32
4.3.1	Organisaation näkökulma.....	33
4.3.2	Henkilöstön näkökulma.....	38
5	Yhteenveto	49
5.1	Osaamisen johtamisen kompastuskivet	49
5.2	Henkilöstötutkimusprosessin heikkoudet.....	50
6	Johtopäätökset ja kehittämis ehdotukset.....	51
6.1	Osaamisen johtamisen tehostaminen	51

6.2	Viestintää strategisesti tärkeistä osaamisista.....	52
6.3	Henkilöstötutkimusprosessin kehittäminen	54
6.4	Jatkotutkimusehdotukset.....	56
7	Arviointia ja pohdintaa	58
7.1	Aineiston laadullisuus	58
7.2	Oman työskentelyn ja toimintatutkimuksen arvioiminen	59
	Lähteet.....	61
	Liitteet.....	64
	Liite 1 Henkilöstötutkimusprosessikaavio (Hyppänen 2013).....	65
	Liite 2 Teemahaastattelurunko	65
	Liite 3 Salmisaaren voimalaitosten henkilöstötutkimukset.....	67
	Liite 4 Yhteenvedot haastatteluista teemoittain	68

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan, miten Helsingin Energian HelenVoimassa Salmisaaren yksikössä henkilöstötutkimusprosessi toteutuu, mitä osa-alueita osaamisen johtamisesta tulisi vahvistaa ja miten henkilöstötutkimuksia hyödynnetään osaamisen johtamisen välineenä. Lähtökohtana oli löytää henkilöstötutkimusprosessin ja osaamisen johtamisen kehittämistä vaativat kohdat teemahaastatteluista ilmenneiden asioiden perusteella. Tämän jälkeen verrattiin henkilöstön näkemyksiä organisaation tavoitteisiin ja suunnitelmiin, ja annettiin empiiriseen aineistoon pohjautuvia kehitysideoituja niin henkilöstötutkimus- kuin osaamisen johtamisprosessiinkin.

Tutkimustyön aihe on ajankohtainen, sillä henkilöstön osaamisesta on tullut nykyorganisaatioissa merkittävä liiketoiminnan kilpailutekijä. Motivoitunut ja osaava henkilökunta tuo organisaatiolle lisäarvoa, ja tällaisia ominaisuuksia on arvioitava, ylläpidettävä ja kehitettävä jatkuvasti. Työpaikoilla tulee yhä enemmän vastaan tilanteita, joissa henkilöt eivät voi toimia vanhojen toimintaohjeiden mukaisesti vaan joutuvat kehittämään toimintaansa ja etsimään uusia ratkaisuja (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 215). Hyvin hoidettu johtaminen ja osaamisen johtaminen tuovat yritykselle hyvää mainetta, joka puolestaan houkuttelee pätevimpiä työnhakijoita. Lisäksi työpaikkaa arvostetaan enemmän, sekä työntekijöiden vaihtuvuus ja paineet palkkakustannusten suhteen pienenevät. (Hyppänen 2013, 23.)

Osaamisen tarpeet ovat organisaation eri osissa erilaisia toisiinsa nähden. Osaamisen johtamisella pyritään hakemaan organisaation toimintaa tukevat ja strategiset osaamisalueet sekä kohdistamaan koulutukseen suunnatut määrärahat oikein. Salmisaarella meneillään oleva automaatiouudistus ja uusi teknologia vaativat jatkuvaa osaamisen kehittämistä ja uudistamista. Pitkän ajan tavoitteet ja suunnitelmat pitävät organisaation kilpailukykyisenä. Organisaation tulee arvioida niin sisäisiä kuin ulkoisia tekijöitä ja niiden kannalta tarpeellisia muutoksia ja tarkennuksia vuosittaisen suunnitelmiin. Sisäisistä tekijöistä yksi tärkeimmistä on osaamisen tarpeen määrittely, joka vaikuttaa myös ulkoisiin tekijöihin. (Hyppänen 2013, 59.)

HelenVoiman automaatiouudistus, pellettien polttotekniikka ja Helsingin Energian yhtiöittäminen vuonna 2015 tuovat uutta painetta osaamisen johtamiselle ja yksilön suorituksille. Osaamisen johtamisen merkitys korostuu myös, kun ikääntyvä työvoima vaihtuu nuorempaan sukupolveen. HelenVoimalla työskentelee korkean ikäluokan edusta-

ja, joten osaamisen johtamisesta on tullut erityisen merkittävä tekijä organisaation menestyksen jatkumisen kannalta myös tältä osin. Tämä tarkoittaa sitä, että eläkkeelle jääviä on paljon ja heidän mukanaan lähtee paljon osaamista ja tämä taas tuottaa työvoimapulaa osaajista tietyille aloille. (Viitala 2007, 239–240.)

1.1 Tutkimussuunnitelma ja -asetelma

Tämä tutkimustyö oli kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimus täyttää laadullisen tutkimuksen ominaisuudet; tieto kerättiin haastattelujen avulla, tutkimuksessa käytetään käsitteellisiä tekniikoita ja tuotteena syntyi kirjoitettu raportti. Tutkimuksessa käytettiin ratkaisukeskeistä lähestymistapaa. Tutkimuksella pyrittiin löytämään tehokkaampia tapoja henkilöstötutkimusten toteuttamiseksi, tulosten hyödyntämiseksi, osaamisen johtamisen laadun takaamiseksi ja resurssien käyttämiseksi. Tämä tutkimus sisältää ongelman täsmentämisen, tutkimusmenetelmän valinnan, aineiston keruu-, käsittely- ja raportointisuunnitelmat.

Ensimmäinen luku käsittelee osaamista, sen johtamista ja kehittämiskeinoja sekä esimiehen roolia osaamisen johtamisprosessissa. Toinen luku käsittelee henkilöstötutkimusprosessia ja tutkimusten hyödyntämismahdollisuuksia osaamisen johtamisen hallinnassa ja sen kehitystarpeiden täyttämisessä. Luvussa käsitellään myös henkilöstötutkimusten haasteita ja esimiestyötä tutkimusten taustalla.

Tutkimus haluttiin toteuttaa henkilöstön näkökulmasta ja tämän vuoksi suositettiin laadullista metodologiaa, teemahaastattelua. Kohdejoukko valittiin tarkoituksenmukaisena otoksena henkilöstöstä. Haastateltavat valittiin heidän eri asemiansa ja organisaation sisällä eri pituisten työkokemusten perusteella. Haastateltavilla oli vaihtelevaa kokemusta osaamisen johtamisesta kohdeorganisaatiossa. Juuri heidän haastatteluiden avulla saatiin tutkimuksen kannalta tärkeää tietoa. Kaikki haastateltavat olivat ennestään tuttuja haastattelijalle, joten luottamus ja avoimuus olivat mahdollisia. Mikäli luottamuksellisuus ei ole vastaajille selvää, eivät he luultavasti ole halukkaita osallistumaan tutkimukseen tai ilmaisemaan todellisia tuntemuksiaan. Ennen tutkimuksen toteuttamista henkilöstölle täytyikin tehdä selväksi, että tutkimus on anonyymi ja, ettei mitään sellaisia tie-

toja julkaista, joista kyselyyn osallistuneen tai haastateltavan voisi tunnistaa. (Kauranen ym. 2011, 20–21.)

Haastattelu toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina, jotta saatiin kokonais käsitys osaamisen johtamisen onnistumisesta ja sen kehittämiskohdista. Näkökulmat voivat vaihdella henkilöiden eri asemien vuoksi. Haastattelut haluttiin toteuttaa kasvotusten, jotta saatiin kontakti haastateltaviin ja voitiin tarvittaessa selventää kysymyksiä, antaa esimerkkejä tai esittää jatkokysymyksiä. Haastatteluiden pohjana ja tukena tutkimuksessa käytettiin HelenVoiman johdon linjaamia tavoitteita osaamisen johtamiselle sekä Hyppäsen henkilöstötutkimusprosessia (liite 1).

Tutkimuksessa analysoitiin henkilöstötutkimusten vaikutusta osaamisen kehittämiseen sekä selvitettiin kokemusten yhteneväisyys. Vertailun vuoksi kerättiin myös aineistoa organisaation näkökulmasta, käyttäen virallisia dokumentteja, erilaisia raportteja ja asiakirjoja. Suunnitelmien toteutumista verrattiin henkilöstön näkökulmaan ja työn tuloksena syntyi kehittämis ehdotuksia henkilöstötutkimusprosessiin, tutkimustulosten hyödyntämiseen sekä esimiestyön kehittämiseen. Tarkoitus oli tuottaa palautetta organisaatiolle henkilöstötutkimuksista ja osaamisen johtamisesta sekä henkilöstön motivaatiosta kehittää osaamistaan ja osallistua henkilöstötutkimuksiin.

Hirsjärven ym. (2009, 223) suositusten mukaan haastatteluaineiston käsittely aloitettiin mahdollisimman pian aineistonkeruun jälkeen. Tämän jälkeen tulokset analysoitiin teemoittelun avulla ja niistä raportoitiin opinnäytetyön tuloksissa ja johtopäätöksissä. Johtopäätökset ja kehitysehdotukset muodostettiin haastattelussa käytettyjen ja niissä esiin nousseiden teemojen pohjalta sekä ymmärtävän analysointitavan mukaan analysoimalla empiirisiä tuloksia ja vertaamalla niitä kirjallisuuteen (Hirsjärvi ym. 2009, 224).

Tutkimuskysymys oli: Miten osaamisen johtamista ja jo käytössä olevia henkilöstötutkimuksia voitaisiin kehittää ja toteuttaa tehokkaammin Helen Voima -liiketoiminnoissa Salmisaaressa?

Muita tutkimuksen kannalta tärkeitä kysymyksiä ovat:

- Miten henkilöstötutkimusprosessi on toteutettu?

- Millä tavalla osaamista johdetaan voimalaitoksilla?
- Mikä on esimiehen rooli osaamisen johtamisessa ja henkilöstötutkimuksissa?
- Miten henkilöstöä motivoidaan kehittämään osaamistaan?

Henkilöstötutkimuksilla kartoitetaan henkilöstöhallinnon asioita monelta aihealueelta. Tässä tutkimustyössä keskityin kuitenkin tarkastelemaan tutkimuksia osaamisen edistämisen näkökulmasta. Jotta henkilöstötutkimuksista olisi hyötyä millekään liiketoiminnan osa-alueelle, täytyi selvittää ensin miten tutkimusprosessi toteutuu. Toteutin tutkimuksen vain Salmisaaren voimalaitosten osalta enkä tarkastellut muita voimalaitoksia tai liiketoimintoja. Tutkimuksessa keskityin prosessiin sen sijaan, että olisin tarkastellut sisältöä. Teemat, jotka kulkevat läpi tutkimustyön ovat: osaamisen johtaminen, henkilöstötutkimukset, esimiestyö ja motivaatio.

1.2 Käsitteet

Tässä luvussa on määritelty tutkimuksessa käytettävät pääkäsitteet, jotta lukijan on helpompi ymmärtää tutkimuksen sisältöä. Käsitteet johdattavat lukijan tutkimuksen ytimeen.

Osaaminen voidaan nähdä muun muassa yksilön osaamisena, organisaation osaamisena tai ydinosaamisena. Viitala (2007, 179) jakaa yksilöosaamisen substanssiosaamiseen, liiketoimintaosaamiseen, organisaatio-osaamiseen, sosiaalisiin taitoihin, luovuuteen ja innovaatioon sekä normatiivisiin kvalifikaatioihin. Normatiivisia kvalifikaatioita ovat muun muassa päätöksentekokyky, riskinotto kyky ja paineensieto. Yksilön osaaminen on yrityksen osaamisen lähtökohta ja ratkaiseva tekijä. Otalan (2013, 51) mukaan yksilön osaaminen koostuu asenteesta, taidoista, kokemuksesta, kontakteista ja henkilökohtaisista ominaisuuksista. Osaaminen vaikuttaa yksilön kannalta työnsaantiin, urakehitykseen ja pätevyyteen. Osaamisen kasvettua, se vaikuttaa myös työnvaativuuteen ja sitä kautta palkkaukseen ja saavutettujen tulosten kautta palkkioihin, mikäli organisaatiolla on palkitsemiskäytäntö. (Hyppänen 2013, 114.) Organisaation osaamisella tarkoitetaan yrityksen toimintatapoihin ja prosesseihin liittyvää osaamista, joihin kuuluu muun muassa tuotannollistekninen osaaminen, asiakasosaaminen sekä toimintatapa- ja johtamisosaaminen (Viitala 2004, 51).

Hamel ja Prahaladin (1994, 197–204, 217) sekä Sydänmaanlakan (2000, 260) mukaan ydinosaaminen on 5–10 osaamisalueenkokonaisuus, joka koostuu taidoista ja tekniikoista, joiden avulla tuotetaan asiakkaille hyöty. Ydinosaamisen avulla pystytään hyödyntämään tulevaisuuden mahdollisuuksia ja vaikuttamaan yrityksen kasvuun. Ydinosaaminen on organisaation oma, vaikeasti matkittavissa oleva osaaminen. Loppujen lopuksi asiakkaat päättävät, mikä on ydinosaamista.

Osaamisen johtaminen tarkoittaa yrityksen tapaa hallita, kehittää, ylläpitää ja hankkia yrityksen vision ja strategian kannalta oleellisia ja tarpeellisia osaamisia. Käsitteenä osaamisen johtaminen ei ole vielä kovin vakiintunut ja se nähdäänkin usein vain osaamiskartoituksen tekona, osaamisen arviointina ja koulutustoimintana. Se on kuitenkin kaikkea sitä toimintaa, jolla pyritään vaalimaan, kehittämään, uudistamaan ja hankkimaan yrityksen strategian toteuttamiseen vaadittua osaamista. (Viitala 2006, 14.) Osaamisen johtamisen tavoitteena on turvata osaaminen sitä ylläpitämällä, lisäämällä, sitouttamalla ja hankkimalla. Tähän tavoitteeseen pyritään suuntaamisen, määrittelyn, arvioinnin, suunnittelun ja kehittämisen avulla. (Viitala 2007, 170.)

Oppiva organisaatio on oppimisen ja kehittymisen mahdollistava organisaatio. Se auttaa organisaationsa jäseniä kehittymään ja asettaa yhteiset tavoitteet, joiden puitteissa ihmiset oppivat yksin, yhdessä ja toisiltaan. (Sydänmaanlakka 2000, 53.) Sengen (1990, 375) mukaan oppiva organisaatio koostuu viiden tekijän kokonaisuudesta: systeemiajattelu, yksilöpätevyys, ajattelumallit, jaettu vision rakentaminen ja tiimioppiminen. Hyppäsen (2013, 111) mukaan oppivassa organisaatiossa oppimista tapahtuu kolmella tasolla: organisaatiotasolla, tiimitasolla ja yksilötasolla.

Henkilöstötutkimus on työyhteisön toistettava kehittämisväline, jolla pyritään kartoittamaan tilannetta henkilöstön tyytyväisyyteen liittyviltä osa-alueilta. Näitä osa-alueita voivat olla johtaminen, viestintä, osaaminen, esimiestyö ja toimintatavat. (Hyppänen 2007, 170.)

2 Osaaminen yrityksen voimavarana ja kilpailutekijänä

Tämän luvun tarkoitus on selvittää lukijalle minkälainen merkitys osaamisella ja sen johtamisella on organisaatiolle. Luvussa käsitellään koko osaamisen johtamisprosessia ja esimiehen roolia siinä. Osaamisen kolme tasoa rakentuvat organisaatiotasosta, nykyisen tilanteen vertaamisesta tulevaisuuden tarpeeseen ja osaamisen sisällöstä (Sydänmaanlakka 2000, 125). Osaamispääomaan kuuluvat henkilö-, rakenne- ja suhdepääoma. Ihmiset, heidän osaamisensa ja sitoutumisensa, heidän motivaationsa ja innostuksensa kuuluvat henkilöpääomaan. Rakennepääoma taas koostuu rakenteista, jotka muuttavat yksilön osaamisen organisaation osaamiseksi. Suhdepääoman luovat ulkopuoliset kumppanit ja verkostot, jotka edistävät yrityksen oppimista. Yksilön kokemukset ja koulutus ovat inhimillistä pääomaa. (Ojala 2007, 57–60.)

2.1 Osaamisen merkitys nykypäivänä

Perustuipa yrityksen paremmuus sitten tuotteisiin, palveluihin tai toimintanopeuteen, on sen taustalla aina osaaminen ja sen hallinta. Mikäli yritys ei ota huomioon osaamista ja panostaa vain tehokkaampaan työvoimaan ja pääoman etsimiseen, kehitys hidastuu ja lopulta pysähtyy. Inhimillisen osaamisen hyödyntäminen yrityksen kilpailukykyä parantavana tekijänä on kuitenkin haastavaa, ja tuotanto- ja informaatioteknologia ovat kehittyneet samalla, kun toiminta on muuttunut paikalliselta tasolta globaaliksi. Työstä on tullut jatkuvaa oppimista (Viitala 2007, 40; Viitala 2006, 63; Viitala 2004, 13).

Tieto on jatkuvasti uusiutuvaa ja aiemmin oppimiskäsitys oli vain sitä, että tieto siirrettiin henkilöltä toiselle. Nykyään oppija on aktiivinen tiedon prosessoija, joka muokkaa jatkuvasti omaa ajatusmaailmaansa ja tiedonkäsittely tapahtuu vaiheittain; tieto hankitaan ja sitä käytetään, jotta siitä voidaan oppia jotain uutta ja jakaa sitten eteenpäin. (Viitala 2007, 40; Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 174.)

Osaaminen on yhä tiedostetumpi ja tärkeämmäksi nostettu haaste yritysmaailmassa. Osaamista ei aiemmin nostettu esille yrityksen toiminnan kannalta ratkaisevana tekijänä, vaan yrityksen tärkeällä pääomalla viitattiin rahaan, koneisiin ja kiinteistöihin eli taloudelliseen ja fyysiseen pääomaan. Viime vuosikymmenten aikana on kuitenkin tiedos-

tettu, ettei fyysinen pääoma ole yksin riittävää yrityksen menestymisen ja kilpailukyvyyn kannalta eikä sillä ole enää niin suurta merkitystä, sillä se on helpommin hankittavissa kuin ennen. (Viitala 2006, 97.) Rahallista pääomaa osataan jo johtaa, mutta osaamisten tehokkaassa johtamisessa on vielä paljon mahdollisuuksia käyttämättä (Ojala 2008, 15).

Osaamisen johtamiselle luoduissa perusteissa olevat puutteet ovat esteenä sen kehittämiseksi, hyödyntämiseksi sekä johtamiselle. Aineettomien resurssien investoinnit ovat olleet jo pitkään laskussa. Koska yrityksen arvo on kaikkien, erityisesti johdon ja hallituksen mielenkiinnon kohteena, tulisi investointeja aineettomiin resursseihin lisätä ja johdon tulisi valvoa investointien tuottavuutta. Aineettomia resursseja täytyy kehittää, johtaa ja seurata samanlaisella mielenkiinnolla kuin kustannuksia ja rahan tuottavuutta. Työelämä on nykyään niin epävarmaa, ettei uskalleta panostaa kuin tämän hetkisiin tärkeiksi koettuihin osaamisiin eikä ennakoida tarpeeksi pitkälle aikavälille. Tämä taas johtaa siihen, että voi jatkossa ilmetä puutteellista osaamista, jota joudutaan hankkimaan ulkopuolelta. (Ojala 2008, 15–16, 39)

Elinkeinoelämän keskusliitto (EK) on esittänyt Oivallus-hankkeessaan eli ”Oppivien verkostojen osaamistarpeet tulevaisuuden Suomessa” (EK 2014) osaamistarpeet nyky aikana ja tulevaisuudessa vuonna 2020. Näitä osaamistarpeita ovat muun muassa liike-toimintaosaaminen, teknologiaosaaminen, ympäristöosaaminen ja palveluosaaminen. EK:n mukaan halukkuus ja kyky toimia kansainvälisessä ympäristössä edistävät verkostoitumista ja kykyä luoda toimivia kumppanuuksia. Verkosto-osaaminen on yksi tärkeimmistä taidoista ja verkostojen avulla voidaan luoda uusia mahdollisuuksia ja ratkaista ongelmia. Asiakas- ja käyttäjälähtöisyys on ja tulee olemaan tärkeää. Tulevaisuuden korostuneita osaamisalueita tulee olemaan yhteistyöhalu ja -kyky sekä yrittäjäasenne. Luovuuden edistäminen tukee ongelmanratkaisussa ja uusien toimintatapojen löytämisessä.

2.2 Osaaminen osana strategiaa

Työnantajat joutuvat pohtimaan yhä tarkemmin, miten tarvittavaa osaamista hankitaan ja varmistetaan sen kehittyminen muuttuvan tarpeen mukaan. Ihmisiä on paljon työmarkkinoilla, mutta heidän osaamisensa ei aina vastaa tarvetta. (Ojala 2008, 25.) Vaikka

oppiminen on tiedostettu keskeiseksi prosessiksi, käytännössä vain harvoissa yrityksissä osaamista johdetaan systemaattisesti osana esimiesvastuuta ja nostetaan samalle tärkeytasolle kuin muut prosessit. Osaaminen nähdään usein vain oman yrityksen tai yksilön näkökulmasta. Keskitytään osaamisiin, jotka yksilöillä on päässä tai ihmisten välissä eikä huomioida rakenteiden keskeistä merkitystä. Tätä ongelmaa on lähestyttävä osaamisen määrittelyn kautta. (Ojala 2008, 36–37.)

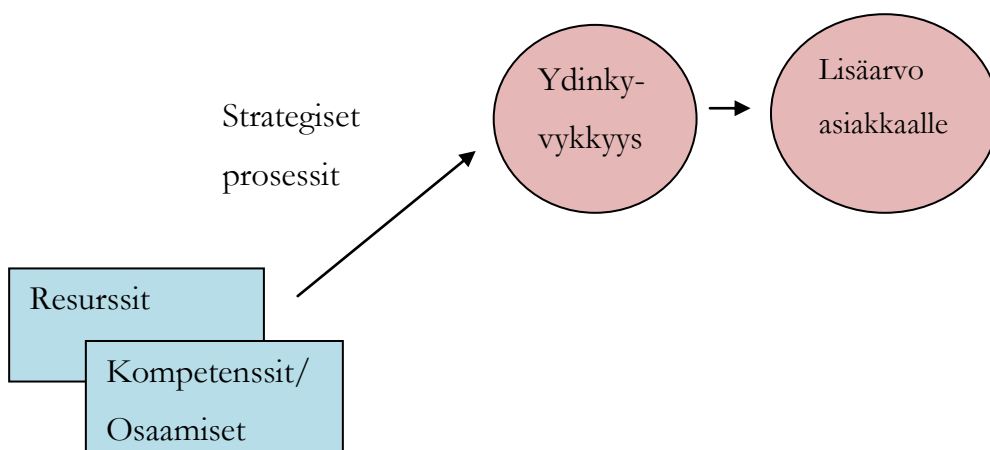
Long & Vickers-Koch (1995 teoksessa Viitala & Jylhä 2010, 287–288) esittää yritysten osaamisen jakaantuvan ydin- ja kynnysosaamisiin. Taloushallinto ja HR ovat usein toimintaa tukevia osaamisia. Tuki- ja apuosaaminen, jota voi olla esimerkiksi siivous tai vartiointi, on monessa yrityksessä ulkoistettua osaamista. Perusosaamiset ovat ne välttämättömät ja kaikille alalla toimiville yrityksille yhteiset osaamiset, esimerkiksi koulutusalalla koulutukseen liittyvä osaaminen. Tämä osaaminen ei kuitenkaan anna kilpailuetua, vaan vasta kriittinen osaaminen erottaa kilpailijoista. Kriittinen kynnys ovatkin ne taidot, tiedot ja toimintamallit, joita on kehitettävä, jotta saavutetaan kilpailuetu tulevaisuudessa.

Yritysten tulee olla perillä siitä, millaista osaamista organisaatio tarvitsee kolmen vuoden päästä. Suuressa yrityksessä muutoksien läpivienti kestää aikansa, vaikka osaamisen tärkeys olisikin tiedostettu. Osaamisen johtamisen tulee linkittyä suorituksen johtamiseen. Kyse on siitä, miten johdon asettamat strategiset tavoitteet tuodaan esimiehille ja miten he viestivät siitä eteenpäin. (Anteroinen 2014.) Sydänmaanlakka (2000, 128) on määritellyt strategian yhteenvedoksi siitä, miksi organisaatio haluaa tulla, mihin mennä ja millä tavalla aikoo tämän päämäärän saavuttaa. Strategia tarkoittaa tapaa, jolla yritys pyrkii saavuttamaan asettamansa tavoitteet koko organisaation tasolla. Näitä tapoja miettiessä voi hyödyntää kysymyksiä: ”Mitä liiketoimintamme on?” ja ”Mitä sen pitäisi olla?”. Henkilöstöstrategia taas määrittelee, henkilöstön tasolla, millä resursseilla organisaatio voi saavuttaa sille määritellyt päämäärät.

Osaamisen johtamisen ydin on strategisen osaamisen eli ydinosaamisen määrittelyssä. Ydinosaamiset ovat ratkaisevia asiakkaille ja tarjoavat kilpailuetua yritykselle. Ilman tietoa strategiasta ja visiosta, johtamisessa ei ole järkeä. Strategisen osaamisen määrittelyssä näkökulmaksi on otettava se, millä osaamisella yritys pystyy toteuttamaan strategiaa,

jolla pyritään organisaation määrittelemään visioon. Tällaista osaamista kutsutaan ydinosaamiseksi eli ydinkyvykkyydeksi. Ydinkyvykyys syntyy Long & Vickers-Kochin (1991, teoksessa Viitala 2006, 61–65) luoman kuvion mukaan resurssien ja kompetenssien sekä strategisten prosessien yhteissummana (kuvio 2). Kompetenssi on yhtä kuin koettu osaaminen/pätevyys. Strategiset prosessit ovat sellaisia liiketoimintaprosesseja, joilla osaaminen hyödynnetään tuotteisiin, palveluihin ja muihin asiakkaiden ja sidosryhmien arvostamiin lopputuloksiin. Näkemyksen mukaan yrityksen ydinosaamiset on määritettävä sellaiseksi erikoistietämykseksi ja -taidoksi sekä teknologiseksi tietotaidoksi, joka erottaa yrityksen muista. Mikäli osaamista ei osata yhdistää strategiaan, jää osaamisresurssin kehittäminen irralliseksi ja siitä puuttuu tavoitteellisuus. Osaamisen johtaminen lähtee aina liikkeelle strategian kannalta oleellisten osaamisten kehittämisestä. (Ojala 2008, 38.)

Strategiset päämäärät ja tavoitteet tulee pitää esillä jatkuvasti ja niistä tulee viestiä selkeästi. Kun tulee strategisia muutoksia, tulee tarkistaa niiden vaikutukset tehtäväkuvauksiin, henkilö- ja ryhmätavoitteisiin ja osaamisen kehittämiseen. (Hyppänen 2013, 58.) Osaamisnäkökulma tulee rakentaa pysyväksi osaksi strategista johtamista, jossa ydinkyvykkyyksien johtamiselle kehitetään analyysimenetelmiä ja luodaan keskusteluareenoita. Näillä keskusteluareenoilla välitetään, jaetaan ja lisätään yrityksen kannalta oleellista, hiljaista tietoa. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 43.)



Kuvio 2 Long & Vickers-Kochin (1991, teoksessa Viitala 2006, 65) ydinkyvykkyyden elementit ja muodostuminen

2.3 Osaamisen johtaminen

Koneita huolletaan ennakoivasti ja jatkuvasti. Samalla tavalla pitäisi panostaa henkilöstön osaamiseen. Mikäli osaamista ei johdeta, ei se siirry eikä uutta osaamista synny. Tilanne voi kärjistyä pahaksi, mikäli osaamista lähtee yllättäen pois eikä osaamista ole ehditty siirtää muille. (Ojala 2008, 36.)

Osaamisen johtamisesta on paljon hyötyä organisaatiolle ja tulokset näkyvät parempina toimintatapoina, tuotteina tai palveluina ja innovaatioina sekä loppujen lopuksi taloudellisena kasvuna (Viitala 2004, 15). Ojalan (2013, 303) mukaan osaaminen parantaa asiakastytytyväisyyttä ja -uskollisuutta. Sillä saavutetaan laatua ja kehitetään yrityksen brändiä. Osaaminen näkyy myös työntekijöiden hyvinvointina ja kehittää yhteistyötä.

Osaamisen johtamisprosessin tavoite on jatkuva osaamisen kehittäminen ja organisaation suoriutumiskyvyn varmistaminen. Sen avulla pyritään viemään henkilöstön osaamista kohti organisaation tavoitteita. (Sydänmaanlakka 2000, 122; Viitala 2006, 14–15.) Prosessissa tulee verrata ulkopuolisen osaamisen ostamista ja siihen laitettuja resursseja suhteessa oman henkilöstön kouluttamisen kannattavuuteen. (Viitala 2007, 170.)

Lähtökohtana on tunnistaa ja määritellä osaaminen. Eri aikajänteillä tapahtuvien liiketoimintojen edellyttämät osaamiset on oleellista määritellä. Osaaminen on mallinnettava eli kuvailtava ja on listattava eri osaamisia sekä määriteltävä osaamisalueet. Osaamisalueita voivat olla esimerkiksi asiakasosaaminen, liiketoimintaosaaminen, tuotantotekninen osaaminen ja henkilökohtaiset valmiudet eli vuorovaikutustaidot. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 108–109; Hyppänen 2013, 117.)

Tarpeet ja nykytilanne on selvitettävä, jonka jälkeen osaamista tulee arvioida ja verrata tulevaisuuden tarpeisiin ja luoda näiden pohjalta kehittämistoimenpiteet. Ensimmäiseksi on määritettävä yrityksen vahvistamiskyky eli se miten pystytään hyödyntämään jo olemassa olevaa osaamista. Seuraavaksi täytyy tarkastella synergistä yhteensopivuutta, eli miten helposti löydetään sopivaa osaamista yrityksen sisältä. Kolmanneksi tutkitaan saatavuus verkossa eli miten verkostojen avulla saadaan hankittua tarpeellista osaamista edulliseen hintaan. Neljänneksi tarkastellaan yrityksen kykyä oppia nopeasti uutta ja

oppia pois vanhoista toimintamalleista. Yrityksen osaamista voidaan siis turvata seuraavilla tavoilla:

- Kehitetään jo olemassa olevaa osaamista ja investoidaan siihen
- Sitoutetaan yritykseen avainhenkilöitä, joilta jo löytyy tarvittavaa osaamista
- Siirretään tarpeetonta ja vanhentunutta osaamista pois
- Ostetaan osaamista, esimerkiksi ostamalla yritys, jossa löytyy tarvittavaa osaamista tai rekrytoidaan lisää osaavaa henkilöstöä
- Ostetaan palveluita yrityksiltä, joilta löytyy tarvittavaa osaamista, esimerkiksi konsulteilta ja partnereilta. (Viitala & Jylhä 2010, 288; Viitala 2006, 87–88; Hyppänen 2013, 124.)

Loppujen lopuksi osaamisen johtamisen organisointi ei ole niin tärkeää kuin se, että jokainen organisaation jäsen tuntee oman roolinsa tavoitteiden saavuttamisessa osaamisen näkökulmasta ja ymmärtää ylipäättään sen hetkiset osaamisen johtamisen pyrkimykset. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 145.)

2.3.1 Osaamisen kehittäminen ja ylläpito

Kilpailukohteeksi markkinoilla on noussut laadukkaasti ja nopeasti toteutettu osaamisen kehittäminen, joka voi olla tulevaisuudessa yritysten kilpailuedun kannalta ainoa pysyvä tekijä. (Viitala 2006, 63; Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 185.) Pakarisen ym. (2012, 15) mukaan osaamisen kehittäminen on suuressa roolissa työuria tarkastellessa. Osaamisen kehittämisellä voidaan motivoida henkilöstöä jatkamaan pidempään samassa organisaatiossa, ja kehittymisen myötä jopa vaihtuvissa työtehtävissä. Osaamisen varmistaminen lisää tuottavuutta sekä yksilön jaksamista ja työmotivaatiota. Kehittämisen tavoitteena on jatkuva parantaminen. Kehittämis- ja muutostarpeiden ilmaannuttua on asetettava selkeät tavoitteet ja suunniteltava niille oikeat toimenpiteet. Toimenpiteet tulee viedä käytäntöön ja kirjata ne erikseen hankkeille ja projekteille. Toimenpiteiden onnistumista tulee mitata ja niistä tulee raportoida, tehdä tutkimuksia ja havaintoja. Tämän jälkeen arvioidaan ja tehdään korjaavia toimenpiteitä. (Hyppänen 2013, 98.)

Organisaation eri prosesseille ja toiminnoille on määriteltävä niiden kannalta keskeiset osaamiset ja tärkeysjärjestys, henkilöille ja tiimeille niiden osaamisvaatimukset ja erillisille tehtäville on määriteltävä osaamistasovaatimukset (Sydänmaanlakka 2000, 122; Viitala 2006, 14–15.) Työ- ja tehtäväkuvilla ilmaistaan työn sisältöä ja vastuualuetta. Tehtävien selkeyttäminen on peruste toimivalle työyhteisölle. Ne voivat olla dokumentoituna, yksityiskohtaisina tehtäväluetteloina. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 125) Tehtävän muotoilulla ja monipuolistamisella voidaan hyödyntää ja kehittää tehokkaammin yksilön nykyistä osaamista. Mitä tarkemmin työtehtävät on määriteltävä sekä vallasta ja vastuista sovittu, sitä helpompaa esimiehellä on johtaa. (Viitala 2006, 265; Hyppänen 2013, 101.)

Sydänmaanlakka (2000, 30–31) määrittelee oppimisen prosessiksi, jossa yksilön uudet tiedot, taidot, asenteet, kokemukset ja kontaktit johtavat muutoksiin hänen toiminnassaan. Tarvitsemme vanhoja kokemuksia, oppiaksemme uusista. Tieto täytyy hankkia ja sisäistää tunteiden, asenteiden ja taitojen kautta. Sen soveltaminen voi tapahtua ajatuksen, tunteen tai käyttäytymisen tasolla. Yksilön kehittämiseen voidaan Hyppäsen (2013, 124) mukaan käyttää useita eri menetelmiä. Näistä menetelmistä esimerkkinä itseopiskelu, coaching, mentorointi, työkierto, sijaisuudet ja kehittämisprojektit. Työmaailmassa käytetään usein oppimiseen, koulutuksien sijaan, tekemällä oppimista, joka tarkoittaa taitojen opettamista ja neuvojen antamista osaaajalta oppijalle. Tekemällä oppimiseenkin on hyvä yhdistää kehittymistä tukevaa opetusta. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 215.) Lombardo ja Eichinger (1996 teoksessa Hyppänen 2013, 12) tiivistävät aikuisen oppimisen 70–20–10-malliin. Tämän mallin mukaan aikuinen oppii 70 % työkokemuksesta ja ongelman ratkaisusta, 20 % vuorovaikutuksesta, esimerkiksi palautteesta ja vain 10 % koulutustilanteista. Tämä malli pätee vielä nykyäänkin.

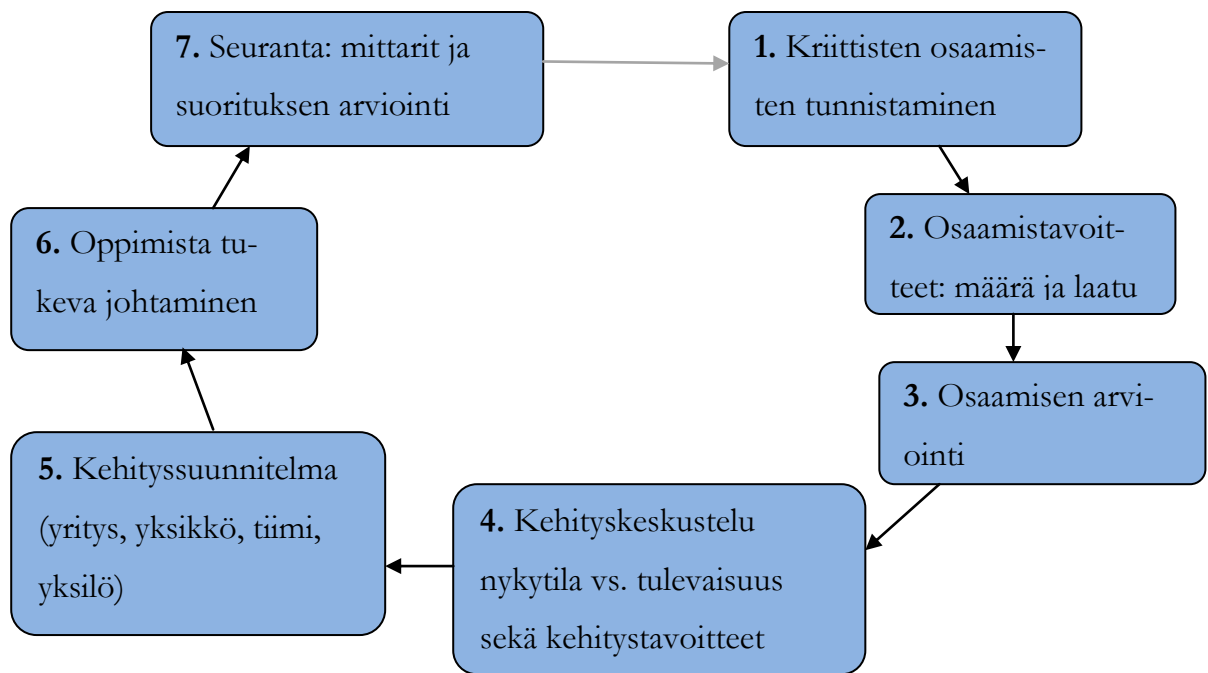
Työntekijältä ei saa vaatia liikoja, mutta ei myöskään liian vähän. Alaisille on asetettava kohtuulliset, henkilökohtaiset 5–7 tavoitetta vuoden ajalle, riippuen henkilön tehtävistä ja pätevyydestä. Nämä tavoitteet voidaan jakaa lyhyisiin, keskipitkiin ja pitkänaikavälin tavoitteisiin ja tavoitteita taas voidaan luokitella muun muassa seuraavien alaotsikoiden alle: tuotanto-, suoritus-, pätevyys-, projekti- ja tulostavoitteet sekä operatiiviset ja henkilökohtaiset tavoitteet. (Niermeyer & Seyffert 2002, 70.) Yksilöosaamisen kehittämisen lähtökohtia on kolme: koko osaamisvarannon hallinnan tehostaminen, strategisen toi-

mintamallimuutoksen vaatiman yksilöosaamisen kehittäminen ja kilpailullisesti arvokkaan HRM -järjestelmän luominen. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 98.)

Yksi ongelma kehittämistoimien suhteen on lyhyen tähtäimen tavoitteet ja kärsimättömyys. Kehittäminen vaatii aikaa ja siitä tulisi tulla osa organisaation kulttuuria. (Ojala 2008, 39.) Organisaatiolle täytyy määritellä sen päivittäiseen liiketoimintaan työkalut ja yksilökyvykkyyksien kehittäminen, niin ettei siitä tule vain yksi byrokratiaa lisäävä, irrallinen kehittämisfunktio. Osaamisen kehittämisen ympärille tulisi rakentaa strategian toteuttamiseen viritetty yksilöosaamisen hallinta- ja kehittämisjärjestelmä, systemoida tiedon muuttumisprosesseja, kehittää rakenteita, prosesseja ja kulttuuria sellaisen systeemin luomiseksi, jonka tarkoituksena on kehittää osaamista jatkuvasti ja itseohjautuvasti. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 18, 37.)

Luova ajattelu henkilöstön kehittämisessä on yleistynyt ja pyritään löytämään uusia innovatiivisempia ratkaisuja kehittämiseen. Luovuutta edistäviä käytäntöjä ovat muun muassa palkitsemisjärjestelmät, liikkuvuus tehtävien, yksiköiden ja toimintojen välillä, toimintaympäristön seuraaminen ja sidosryhmiltä oppiminen, avoin keskustelu ja tiedon vaihto sekä luovuutta ilmentävien tekojen ja tulosten arvostaminen. (Viitala 2007, 36.)

Osaamisen johtamisprosessikuvio (kuvio 3) tiivistää hyvin osaamisen kehittämisen kulun kriittisten osaamisten tunnistamisesta seurantaan ja arviointiin. Osaamisen kehittäminen vaatii strategisten osaamisten määrittelyä, tavoitteiden asettamista, nykytilanteen arviointia, kehityssuunnitelmia sekä johdon sitoutumista kehittämistoimenpiteisiin ja kehittämisen seurantaan.

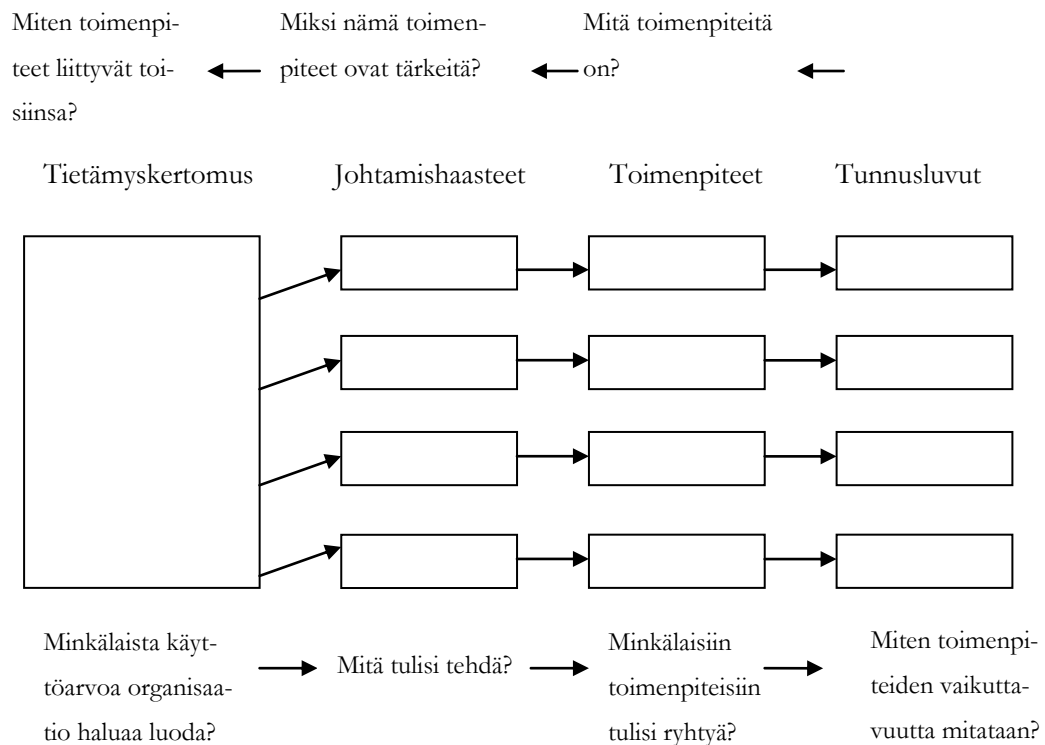


Kuvio 3 Osaamisen johtamisprosessi (Hyppänen 2013, 116)

2.3.2 Seuranta ja arviointi

Hyppäsen (2013, 99–100) mukaan osaamisen kehittämisen seuraamisen kannalta yrityksissä tarkastellaan erilaisten toimintojen lukuja ja läpimenoaikoja. Henkilöstömäärää ja -kustannuksia seurataan usein, mutta vähemmän kuin esimerkiksi talouslukemia tai asiakastyytyväisyyttä. Henkilöstömäärän ja kustannuksien lisäksi täytyisi seurata kehittämiskustannuksia, työtunteja, sairauspoissaoloja, vaihtuvuutta, ylityötunteja ja koulutuspäiviä. Tunnuslukuja tulisi verrata aina edelliseen vuoteen tai ennusteeseen. (Ojala 2008, 45.)

Tuloksista tulisi raportoida, mutta usein se halutaan jättää väliin, sillä se vie paljon aikaa. Jos tuloksista ei jakseta raportoida, menetetään yksi tärkeistä johtamistyökaluista. Tanskassa, Ruotsissa, Saksassa ja Itävallassa on kehitetty tilinpäätöksen yhteyteen osaamispääomaraaportti, jonka avulla voidaan kertoa sisäisille ja ulkoisille sidosryhmille osaamisen johtamisesta ja miten sen avulla on saavutettu liiketoimintatavoitteita (kuvio 4). Tämän raportin avulla seurataan yrityksen osaamista strategian ja tavoitteiden kannalta eikä osaamisen tilaa ja arvoa juuri sillä hetkellä. Seurantaraaporttien tulee olla säännöllisesti toteutettuja. (Ojala 2008, 45.)



Kuvio 4 Tanskalainen osaamispääomaraaportti (Ojala 2008, 305)

Osaamisen ylläpitoon ja kehittämiseen investoidaan paljon niin taloudellisesti kuin ajallisestikin. Tämän vuoksi sen mittaaminen ja vaikuttavuus on tärkeää arvioida. (Hyppänen 2013, 120.) Tuloksia mitataan ja arvioidaan hyvin harvoin, ja kun arviointia toteutetaan, tapahtuu se vain koulutettavan tyytyväisyyden mittaamisena. Arvioinnin tulisi olla kiinteä osa kehittämisprosessia ja sen tulisi kohdistua suunnitteluun, toteutukseen ja tuloksiin. (Viitala 2006, 282.)

Tulosten arvioinnin myötä luodaan pohja perustellulle suunnittelulle ja asetetaan uudet tavoitteet. Työn tutkiminen yhdessä kehittää yhteistyötä ja vuorovaikutustaitoja. (Suomen kuntaliitto 2014.) Ihmisten osaamista tulee arvioida siksi, että osaamista voidaan hyödyntää, suunnitella kehittämistoimenpiteitä, virittää oppimismotivaatiota ja ennen kaikkea kohdistaa resursseja oikeisiin asioihin. Oppiminen voi olla ongelmanratkaisua ja tapahtuu vasta yksilön huomattua ristiriitoja suorituksessaan, ja usein vasta potkut, ylennys tai sattumanvarainen palaute antaa tiedon omasta osaamisesta ja suorituksesta. (Viitala 2006, 152.)

Asetettuja tavoitteita on verrattava toteutumiin. Monesti ainoa mittari on koulutuspäivien lukumäärä, mutta se ei välttämättä riitä kertomaan strategisesti kriittisen osaamisen

kehittymisestä. Kaikilla kursseilla ei välttämättä kaikki opi, ja myös tekemällä tai kuulemalla voi oppia kurssien ulkopuolella. Kehittymistä voidaan mitata neljän eri näkökulman avulla: tuottavuus, asiakastyytyväisyys, henkilöstön tyytyväisyys ja innovatiivisuus. (Hyppänen 2013, 120.) Yrityksille riittää usein, että osaamistarpeet on huomioitu ja koulutusta on järjestetty. Mutta se ei riitä, mikäli tähtäimessä on muuttaa organisaation toimintaa. (Ojala 2008, 76.) Oppimisen mittaamisen ja arvioinnin hankaluuden vuoksi mittaustapojen tulisi olla yksinkertaisia ja kohdentua osaamisen kannalta keskeisiin kohteisiin.

Viitalan (2006, 156–157, 282) mukaan tarkastelussa on toiminta ja sen taustalla oleva osaaminen. Osaamista tulisi arvioida myös yksityiskohtaisesti, jotta sen kehitystarpeet voidaan paikallistaa. Arvioinnin lähtökohtana on taso-olettaus, jonka mukaan kehitytään matalammalta tasolta korkeammalle. Arvioinnin taustalla tulee olla selkeät tavoitteet, jotta kehittyminen näkyy toiminnan tehostumisena ja laadun kehittymisenä, ja sitä kautta yrityksen menestymisen edellytyksenä ja kannattavuuden paranemisena. Tuloksia tulee arvioida eri tasoilla, kuten yksilöiden tietojen ja asenteiden muutosta sekä vaikutuksia heidän työkäyttäytymiseensä ja koko organisaatioon. Kehittymisen arviointiin on myös kehitetty valmiita malleja. Yksi arviointimalli on Brinkenhofin (1991, teoksessa Viitala 2006, 283) luoma kuuden arviointivaiheen syklinen malli. Siinä arvioidaan kuutta kehittämisprosessin vaihetta:

- tarvekartoitus ja tavoiteasetanta
- kehittämisohjelman suunnitteluprosessi ja suunnitelma
- suunnitelman toteutus
- saavutetut tulokset
- oppimistulosten käytännön vaikutukset pitkällä tähtäimellä
- tuotosten arviointi (Brinkenhof 1991, teoksessa Viitala 2006, 283).

2.3.3 Kehittymisintressit ja motivointi

Myös laissa kannustetaan henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Laki taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä 20.12.2013/1136 koskee julkisoikeudellisissa palvelussuhteissa olevia työntekijöitä ja heidän työnantajiaan. 1 § mukaan ammatil-

lisen osaamisen kehittämiseksi on tehtävä koulutussuunnitelma, jossa määritellään keinot ammatillisen osaamisen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi niin, että se vastaa työn ja työtehtävien vaatimuksia. Tällöin työnantajalla on verovähennysoikeus osaamissuunnitelmaan kuuluvan koulutuksen järjestämisessä. Vähennys perustuu työntekijöiden keskimääräiseen päiväpalkkaan. Tämän lain tulisi kannustaa työnantajaa kouluttamaan henkilöstöä, mutta ei kuitenkaan velvoita siihen. 4 § mukaan työnantajalla on joka tapauksessa velvoite keskustella osaamisen kehittämisestä työntekijän kanssa, mikäli työntekijä niin haluaa, vaikkei kehittämissuunnitelmaa olisikaan laadittu.

Kehittämissuunnitelman avulla pystytään tehokkaasti keskittämään niin yksilö kuin yksikkötasollakin voimavaroja tarpeellisiin osaamisiin. Kaikkien osaamisalueiden kehittämiseen ei pystytä keskittymään kerralla ja on keskityttävä ensisijaisesti tukemaan tärkeimmäksi koettuja osaamisalueita ja vasta sen jälkeen täsmennettävä toiminto- ja tehtäväkohtaisiin osaamisiin. (Viitala & Jylhä 2010, 289–290.)

Tärkeintä oppimisessa on usko itseensä ja motivaatio (Hyppänen 2013, 122). Oppimisen on todettu koostuvan kolmesta tekijästä: tiedosta, taidosta ja motivaatiosta. Mikäli jotain näistä ei esiinny, ei tapahdu oppimista. Motivointia parantaakseen on luotava olosuhteet, joissa motivaatio kehittyy itsestään. (Ojala 2008, 67.) Jotta innostus oppimiseen ja itsensä kehittämiseen saataisiin heräämään, tarvitaan johtamisjärjestelmän muutoksia, asenteiden kartoittamista ja sidosryhmien yhteistyötä. Demokraattinen, keskusteleva henki on työntekijälle mieluisampi kuin autoritaarinen, ylhäältä ohjautuva henki. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 206.)

Motivaatiolla tarkoitetaan tahdonvoimaa saavuttaa jotain ja vaikuttaa johonkin. Motivaation tulokseen vaikuttavat: ihmisen sisäinen vaikutin, omat vaikuttamismahdollisuudet ja usko niihin sekä omat tavoitteet ja tunteet. (Niermeyer & Seyffert 2002, 12–13.)

Osaaminen motivoi ja tunne oman työnsä hallitsemisesta ja tavoitteiden saavuttamisesta antaa voimavaroja. Tarve haasteiden saamiselle vaihtelee eri ihmisillä, eri elämän tilanteissa. Osa haluaisi kehittyä nykyisessä työpaikassaan ja osa hakee haasteita työmarkkinoilta. Tämän vuoksi kehittymismahdollisuuksien tarjoaminen on yksi työnantajan valttikorteista. (Hyppänen 2013, 114, 143.)

Organisaation jäsenten kehittymisintressit jakautuvat Kirjavaisen ja Laakso-Mannisen (2001, 128–129) mukaan seuraavasti: kehityksestä kieltäytyvät 10–20 %, jotka eivät ole lainkaan innokkaita kehittymään, aktiiviset kehittyjät 10–20 %, vaikka organisaation kehittämisjärjestelmät olisivat epäonnistuneita ja olosuhderiippuvaiset kehittyjät 60–80, jotka ovat tilanteesta ja sen tuomista mahdollisuuksista riippuen, passiivisia tai aktiivisia. Tätä enemmistöä pyritään motivoimaan kehittämällä koulutus- ja tietojärjestelmiä. Ihmisen täytyy tietää kehittämisen tarkoitus yrityksen näkökulmasta ja kehittämiselle täytyy osoittaa mielekäs suunta, sillä käskemällä ihminen saadaan tekemään, mutta ei ajattelemaan. Toisin sanoen voidaan ajatella, että tämä on yhtä kuin strategian arkikielistämistä. (Viitala 2007, 124.)

Työntekijän tulee itse olla omatoiminen ja aktiivinen. Henkilöstölle tulisi korostaa heidän omaa vastuutaan oman osaamisensa ylläpidosta. Osa työntekijöistä odottaa, että heidän kehittymiseensä panostetaan ja heidän osaamistasoaan ylläpidetään. Työnantajan oletus puolestaan on, että työntekijä on itse motivoitunut ja sitoutunut osaamisensa hyödyntämiseen, ylläpitämiseen ja kehittämiseen. (Hyppänen 2013, 115.)

2.3.4 Esimiehen rooli

Osaamisen johtaminen on johdon vastuulla ja osaamisen kehittämisen tärkein tekijä on esimies. Kirjavaisen & Laakso-Mannisen (2001, 124) mukaan esimiehellä on osaamisen johtamisprosessin kannalta korvaamaton rooli, sillä heidän tehtäviinsä kuuluu:

- strategisten valintojen arkikielistäminen sekä selkeä viestiminen niistä alaisille
- alaisen kehittymisintressien analysointi
- sopivien ja yksilöllisten motivaattorien löytäminen
- alaisella jo olemassa olevan osaamisen hyödyntäminen.

Hyppänen (2013, 132) nostaa esiin myös samanlaisia tehtäviä: Kehittämisintressien selvittäminen, jo olemassa olevan osaamisen kartoittaminen, kannustaminen sekä huomiointi ja palautteen antaminen. Muita tehtäviä, jotka kuuluvat hänen mukaansa esimie-

helle osaamisen johtamisessa ovat kehittymismahdollisuuksista kertominen ja osaamisen kehittämisen suunnittelu ryhmän kanssa.

Suominen ym. (2009, 30–31) korostavat esimiehen merkitystä strategiavaikuttajana. Kuten Kirjavainen ja Laakso-Manninenkin sanoivat, myös heidän mukaansa esimiehen tulee viestiä selkeästi strategiasta alaisilleen. Tämä tarkoittaa sitä, että strategiat tuodaan henkilöstölle sellaisella tavalla, jonka he ymmärtävät kielellisesti. Strategiasta voidaan viestiä esimerkiksi ryhmäkokouksissa, kehityskeskusteluissa tai rekrytoinnin ja perehdytyksen yhteydessä. Jotta strategiat saadaan tuotua toiminnan tasolle, tulee esimiehellä olla selkeä käsitys oman ryhmän toiminnasta. Esimies voi hyödyntää strategiaa tuodakseen sen konkreettisiksi tavoitteiksi. Esimiehen tulisi osoittaa ryhmän rooli organisaation toiminnassa ja tätä kautta luoda merkitys heidän tekemälleen työlle.

Kirjavaisen ja Laakso-Mannisen (2001, 134) mukaan useat asiantuntijat vieroksuvat esimiestehtäviä, eikä hyvästä asiantuntijasta ole välttämättä hyväksi esimieheksi. Esimiehiä tulee valmentaa osaamisen ohjaamiseen ja johtamiseen. Osaamisen johtamisesta tulisi muodostua luonnollinen osa esimiehen työtoimenkuvaa. Osaamisasioita tulisi tuoda usein esille ja pitää esillä yrityksen keskusteluissa ja tiedottamisessa. Organisaatiossa tulisi olla myös erityisosaajia tukemassa osaamisen johtamista. (Viitala 2007, 68, 171).

3 Henkilöstötutkimus kehittämisen tukena

Tämä luku käsittelee henkilöstötutkimusten tarkoitusta, niistä saatavia hyötyjä ja toteuttamisen haasteita. Luku käsittelee henkilöstötutkimusprosessia Hyppäsen mukaan (2013) aina tarpeen määrittelystä jatkuvaan tiedottamiseen asti (kuvio 5). Luvun lopussa on esitelty muutama esimerkki henkilöstötutkimuksista.

3.1 Henkilöstötutkimuksen merkitys organisaatiolle

Henkilöstön mielipiteitä tarvitaan kehittämiseen liittyvässä työssä, kysyminen osoittaa arvostusta henkilökuntaa kohtaan ja sitoutuminen työyhteisöön vahvistuu. Tutkimusten ja kyselyiden avulla keskustelu työyhteisössä kohentuu ja helpottuu. (Kauranen ym. 2011, 16–17.) Tutkimukset myös viestivät henkilöstölle niistä asioista, jotka johto kokee tärkeiksi. Osaamisen johtamisen kannalta henkilöstötutkimusten hyötyjä ovat muun muassa se, että henkilöstö pääsee vaikuttamaan ja päättämään kehittämistoimenpiteistä, antamaan palautetta ja he tulevat tietoisemmiksi omasta tekemisestään. Samalla organisaatio saa arvokasta tietoa toiminnan kehittämiseksi. Ihmisten viihtyvyys työpaikalla kohenee, kun myös heidän mielipiteensä kuunnellaan ja otetaan huomioon. Tähän yritysten on syytä panostaa. (Anteroinen 2014). Henkilöstön tulisi päästä osaksi kehittämistoimenpiteiden suunnittelua, jotta he sitoutuvat niihin paremmin. Tärkein hyöty henkilöstötutkimuksissa onkin yhteisesti pohdittu kehittäminen ja toimenpiteiden pohdiminen. Tutkimukset toimivat niin henkilöstön kehittämis- kuin myös mittaamistyökaluna. (Hyppänen 2013, 190–193.)

Osaamisen kannalta on erityisen oleellista, että oppija osaa itse arvioida omaa tietämystään ja kykyään hallita osaamista. Ensisijaisesti henkilö arvioi itse omaa oppimistaan, osaamistaan ja saavutettuja tuloksia. Arviointia tukemaan on kuitenkin kehitettävä järjestelmiä ja esimiestyötä. (Viitala 2006, 152.)

Sydänmaanlakan (2000, 56–61) mukaan palaute on edellytys organisaation kasvulle ja kehitykselle, ja sitä on saatava monelta suunnalta. Palautteen ympärille on luotava avoimen ja suoran kommunikoinnin kulttuuri. Organisaation sisällä tulee olla sen tarpeisiin sopiviksi rakennetut palautejärjestelmät eri tasoille: yksilö-, tiimi- ja organisaatio-

tasolle. Ajoitus palautteen saamisessa vaikuttaa ongelmien synnyn ehkäisyyn ja mahdollistaa myös ongelmien ratkaisun nopeammin.

3.2 Henkilöstötutkimuksen haasteet

Yrityksen perusrungon on toimittava ennen kuin tuodaan lisäpalikoita. Yritykset kuitenkin toimivat usein periaatteella ”kaikki minulle nyt”, kunnes huomaavat, että kaikkea on liikaa ja haluavatkin alkaa karsia lisäpalikoista. (Anteroinen 2014.) Suomessa johtamisen ongelmaksi on nostettu se, että keskitytään asiajohtamiseen, jossa osaamisen hallinnan työkalut johtavat lyhytnäköiseen osaamisen johtamiseen. Tällaisessa ympäristössä ihmisten luontaiseen luovuuteen ja oppimiskykyyn liittyvien suurien mahdollisuuksien hyödyntäminen jäävät huomiotta. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 132.)

Joskus tutkimuksissa ja kyselyissäkin keskitytään väärin ja epäolennaisiin asioihin kehittämisen kannalta. Ei ole välttämättä tarkkaan määriteltä mitä tutkimus tai sisältökysymys mittaa eikä kyselyn sisältöön ole kiinnitetty tarpeeksi huomiota. Sisällöllä on iso merkitys tulosten tulkinnassa ja tämän vuoksi tarkoituksen ja tavoitteen tulisi olla selkeästi tiedossa. Organisaatiolla voi olla suurempia tai erilaisia odotuksia kyselyn hyödyistä ja tämä voi johtaa tyytymättömyyteen ja uskottavuuden vähenemiseen. (Kauranen ym. 2011, 18–19.)

Usein osaamisen johtamista käsitellään työkaluin ja päätetään suin päin hankkia tietojärjestelmä, vaikkei ole vielä edes tietoa sen hyödyntämismahdollisuuksista. Lähtökohtana tulisi esittää kysymykset: ”miksi?”, ”mihin tarkoitukseen?” ja ”minkä ongelmien ratkaisuksi työskentelemme?” Teknisiin apuvälineisiin, mittareihin ja tietojärjestelmiin on turha siirtyä ennen kuin on ymmärrystä niiden tarkoituksesta. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 122–123.) Jukka Pohjola (2014), henkilöstötutkimuksiin ja johtamisarviointeihin erikoistuneen Corporate Spiritin toimitusjohtaja, kertoo, että usein kompastuskiveksi muodostuu henkilöstötutkimuksen tärkein asia eli tutkimustulosten hyödyntäminen. Organisaatioiden on hyvä varautua siihen, että tutkimuksen tekevät ammattilaiset, ja että resurssit ovat riittävät haastavien projektien hoitoon. Pohjola antaa Corporate Spiritin verkkosivuilla kymmenen vihjettä onnistuneeseen henkilöstötutkimukseen:

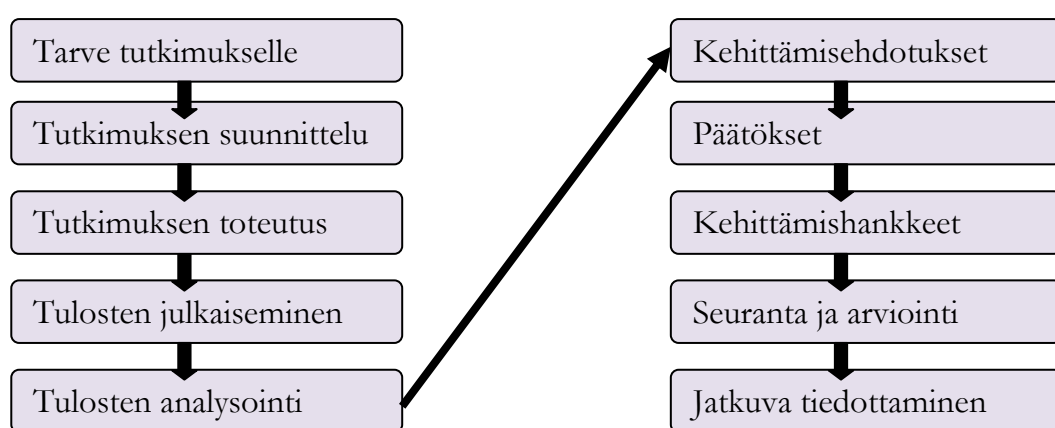
1. **Tavoiteasetanta.** Mieti miksi tutkimus tehdään, selkeä tavoiteasettelu auttaa prosessin kaikissa vaiheissa.
2. **Selkeä viestintä.** Informoi henkilöstöä hyvissä ajoin ennen tutkimuksen toteuttamista ja kerro sen merkityksestä eri tasoilla: johdolle, esimiehille ja työntekijöille. Varmista myös tutkimuksen luottamuksellisuus ja korosta sitä tutkimuksesta kommunikoitaessa.
3. **Sisäinen suunnittelu.** Ota mukaan suunnitteluun sekä ylimmän johdon, luottamushenkilöiden että työnjohtotason näkemykset.
4. **Laadukas tutkimussisältö.** Pohdi tutkimussisältöä, mutta huomioi, että henkilöstötutkimusyrityksissä on kokeneita ammattilaisia, joiden päätehtäviin kuuluu kysymyssisältöjen kehittäminen. Määrittele omat tavoitteet ja strategiset fokusalueet, mutta anna ammattilaisten ehdottaa sisältöratkaisua.
5. **Avoimet kysymykset.** Pelkkien rastiruutuun kysymysten lisäksi vastaajilla pitää olla mahdollisuus myös avoimeen mielipiteen ilmaisuun.
6. **Kieli/kielet.** Kaikkien pitäisi päästä vastaamaan omalla äidinkielellään, muuten kysymysten nyanssit tulevat helposti tulkittua vaihtelevilla tavoilla.
7. **Tehokas tulosten raportointi.** Varmistu, että tutkimustulosten raportointi hoituu ammattimaisesti ja että kaikki esimiehet pääsevät tutustumaan tiimiensä tuloksiin vaivattomasti omalla kielellään.
8. **Tutkimustulosten esittely.** Varmista kaikille mahdollisuus tutkimustulosten henkilökohtaiseen esittelyyn.
9. **Tulosten hyödyntäminen.** Suunnittele ja toteuta kehittämistoimet yhdessä työntekijöiden kanssa.
10. **Parhaat käytännöt.** Kirjaa matkan varrella opitut asiat seuraavaa tutkimuskierrosta varten. (Pohjola 2014.)

Pohjolan vinkit ovat hyvin käytännönläheisiä ja niissä painotetaan tavoiteasetantaa ja tarkkaa sisällön suunnittelua ja selkeää viestintää. Henkilöstön ottaminen mukaan suunnittelutyöhön on mainittu, kuten sitä painottavat myös Kauranen ym. Tavoiteasetanta tulosten esittely ja niiden hyödyntäminen löytyvät myös Hyppäsen henkilöstötutkimusprosessista, josta kerrotaan lisää seuraavassa alaluvussa. Pohjolan vinkit ovat hyvin sovellettavissa Hyppäsen luoman henkilöstötutkimusprosessin (kuvio 5) tukena.

3.3 Henkilöstötutkimusprosessi

Hyppäsen (2013, 188–189) mukaan tutkimusta toteuttaessa tulisi tehdä selväksi tutkimuksen kokonaisuus, ja tutkimuksen pohjalta tehtävään kehittämistyöhön on sitouduttava jo etukäteen. Henkilöstön motivointi vaikuttaa tutkimustuloksiin ja kehittämiskohtiin. Hyppänen on luonut kaavan henkilöstötutkimuksen toteuttamiselle (kuvio 5). Henkilöstötutkimus alkaa tutkimuksen tarpeellisuuden määrittelystä. Tutkimukselle täytyy määritellä tarve, jotta sen tekemiselle on syy. Kun kysely aiotaan toteuttaa, tulee henkilöstöä tiedottaa kyselyn toteutuksen syistä, osallistumisaikataulusta, tuloksien ra-

portoinnista ja niiden käsittelystä. Tiedottaminen toteutettavasta tutkimuksesta lisää vastaushalukkuutta ja tätä kautta tutkimuksen luotettavuutta. (Kauranen ym. 2011, 18–19.) Kun tarpeellisuus on määritelty, tutkimus suunnitellaan vastaamaan tarpeita ja vastataan kysymyksiin: ”mitä halutaan tutkia?” ja ”miten tutkimusongelmaan saadaan vastaus?” Tutkimuksen ajankohta ja tiedonkeruutapa on syytä miettiä tarkasti. Myös ryhmätasot on mietittävä etukäteen, sillä niitä ei voi jakaa pienemmiksi enää jälkikäteen, vaikka pienempiä voikin yhdistää. Tutkimuksen kysymykset, arviointitasot ja muut yksityiskohdat ovat tärkeitä tutkimusta suunniteltaessa. Henkilöstötutkimus toteutetaan yleensä kysely- tai haastattelumenetelmällä. (Kauranen ym. 2011, 20–21.)



Kuvio 5 Henkilöstötutkimusprosessi (Hyppänen 2013, 189)

3.3.1 Tulosten käsittely

Tutkimustulosten julkaisu on toteuttamisen jälkeen olennainen osa prosessia. Usein kuitenkin julkaisun jälkeen aktiivisuus laskee huomattavasti ja kehittäminen jää toissijaiseksi. Tulosten järkyttävyys voi joissain tapauksissa johtaa siihen, ettei tuloksia julkisteta henkilöstölle lainkaan. Näin ei kuitenkaan saisi tapahtua, vaan tulokset tulee raportoida avoimesti ja rehellisesti ja esittää niin organisaation tasolla kuin ryhmätasollakin. (Hyppänen 2013, 188–189.)

Kun kyselytutkimusta käytetään kehittämisen tukena, tulee raportoinnin olla oikeanlaisia tulosten hyödynnettävyyden kannalta. Tulokset tulee julkaista selkeästi ja ymmärrettävästi, mieluummin esittää selkeinä kuvina kuin monimutkaisina numeerisina taulukoina. Eri tasoille tulisi raportoida vain niille oleellisista tiedoista. Tuloksista tulisi löytää helposti kehittämiskohdat ja vahvuudet. Tuloksia ei tule esittää tieteelliseen tyyliin, vaan

kehittämisen näkökulmasta niin, että niiden avulla on mahdollista seurata muutoksia. (Kauranen ym. 2011, 26–27.) Asiat ja toimenpiteet tulisi pitää yksinkertaisina, ymmärrettävinä, tietylle ryhmälle kohdistettuina. Tuloksia tulisi käsitellä ensiksi yhdessä käsittelytilaisuudessa, jossa puretaan kyselytulokset. Sitten pidetään erikseen kyselystä yhteenveto, joka on käytännönläheisempi ja suunnitteluun keskittyvä kehittämistilaisuus. Tulosten käsittelyssä täytyy asettaa tavoitteet ja valita, esimerkiksi kolme vahvuutta ja kolme kehittämiskohdetta. (Kauranen ym. 2011, 43.)

Julkaisemisen jälkeen ja sen yhteydessä henkilöstökyselyn tulokset tulisi tallentaa järjestelmään. Organisaatiolla pitäisi olla kattava tietojärjestelmä, josta löytyy palkka-asioden lisäksi tietoa henkilöstön työkokemuksesta, koulutuksesta, osaamisesta, suoritusarvioinneista, urasuunnitelmista, työtyytyväisyydestä, vaihtuvuudesta ja poissaoloista. (Viitala 2006, 58.) Osaamistietojärjestelmiä kehitetään palvelemaan tiedonhallintaa osaamisen osalta. Usein nämä tietojärjestelmät ovat jonkin HR-ohjelmiston kanssa yhteen rakennettuja, mutta organisaatiot kehittävät myös omia järjestelmiään tähän tarkoitukseen. Järjestelmiä käytetään massojen hallinnassa, jotta vältetään äkillisiltä ja mittavilta resurssimenetysten haittavaikutuksilta. Järjestelmistä on hyötyä myös tiimejä ja projekti-ryhmiä kootessa ja paikallistettaessa osaamista, sukupolvenvaihdostilanteissa tai äkillisissä avainhenkilöiden menetystilanteissa. Esimiehille osaamisjärjestelmistä on hyötyä palautteen antamisessa, vertailussa ja viestinnässä. Tieto on syötettävä sellaisessa muodossa järjestelmään, että se on helposti tulkittavissa ja käytettävissä. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 120–123, 164–165.)

Tietojärjestelmien luominen ei kuitenkaan takaa käyttöhalukkuutta eikä välttämättä suurta hyötyä kustannuksiin nähden, mutta se nopeuttaa itse tiedon etsimistä. Järjestelmät jäävät usein vaille tehokkaampaa hyödyntämistä, sillä ne ovat hankalia rakentaa ja ylläpitää myös tietotekniikkataidot ovat järjestelmien käytön kannalta välttämättömät. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 120–123, 164–165.)

3.3.2 Päätöksenteko ja kehittämistoimenpiteet

Jotta hyödyntäminen ei pysähdy tulosten julkistamiseen ja läpikäymiseen, on suunniteltava konkreettiset toimenpiteet kehittämiselle. Täytyy määrittää kehittämiskohteet, aika-

taulut, vastuut sekä seuranta ja arviointi. (Kauranen ym. 2011, 61.) Kehityskohtia löytyy aina varmuudella kaikessa toiminnassa. Asioiden toteuttamista voidaan parantaa tai vaihtoehtoisesti tehdä täysin toisella tavalla. Usein tulokset voivat olla tiedossa jo etukäteen eikä niihin ole vain aiemmin tartuttu. Näkökulmat on otettava huomioon kehityskohtia mietittäessä. Kehittämiskohteiden tulisi nousta työntekijöiden tarpeista, jolloin sitoutuminen, asenne ja motivaatio ovat kohdillaan. Kehittämiskohteet tulisi myös järjestää tärkeysjärjestykseen eli priorisoida. (Kauranen ym. 2011, 56–58.)

Tuloksia on analysoitava tarkasti ja valittava niiden mukaiset kehittämiskohteet eri tasoille. Jotta panostus kehittämiseen säilyisi korkeana, ei tule valita liian montaa kehittämiskohdetta. (Hyppänen 2013, 188–190, 193.) Kauranen ym. (2011, 105) neuvovat, että kehittämissuunnitelmissa on pidettävä huolta siitä, että tavoitteet ovat konkreettisia ja niihin voidaan todella vaikuttaa

Tutkimuksen jälkeen on oleellista aloittaa heti kehittämistoimenpiteet ja käsitellä myös negatiiviset tulokset. Mikäli toteutusta ei aloiteta välittömästi, henkilöstö kokee pettymystä. Tämä taas voi aiheuttaa jatkossa vastustusta henkilöstötutkimuksia kohtaan eikä henkilöstö ole motivoitunut vastaamaan kyselyihin ja kehittämään työyhteisöä. Tämä johtaa siihen, että kyselyihin saadaan vain vähän vastauksia, jolloin tulosten tulkittavuus ja luotettavuus heikkenevät. Vuosia jatkuneet kyselyt, joiden ei koeta johtavan mihinkään ja kehittämisprosessit, joiden hyötyjä on vaikea nähdä, turhauttavat henkilöstöä. (Kauranen ym. 2011, 18–19, 92–93.)

3.3.3 Seuranta ja arviointi

Yksi onnistumisen edellytys kehittämisen suhteen, on toimenpiteiden seuranta ja edistymisen nostaminen esiin, vaikka kyse olisi pienistäkin asioista (Kauranen ym. 2011, 101). Johtoryhmän tulee päättää keinoista, joilla he aikovat seurata kehittämisen kulkua. Jotta innostus saadaan säilymään, tulee esimiesten huolehtia kehittämisen seurannasta ja viestinnästä. Kehitystoimenpiteiden seuranta tulee olla jatkuvaa ja siitä tulee viestiä henkilöstölle säännöllisesti, jotta työkalu toimii tarkoituksenmukaisesti. (Hyppänen 2013, 188–190, 193.)

Johdon tulee tukea kehittymistä teoin ja sanoin ja osallistumalla. Muutosten seuraaminen voi jäädä työkiireiden alle ja sovittuja toimenpiteitä ei ankkuroida käytäntöön vaan tuudittaudutaan rutiineihin. Seuranta tulee tehdä riittävän useasti ja konkreettisella tasolla. Kehittymistä tulee arvioida ja siihen tulee asennoitua pitkäjänteisesti. (Kauranen ym. 2011, 99, 103–106.)

Kehittämiskohteita koskevat tehtäväkuvaukset tulee tehdä henkilökohtaiselle tasolle ja niiden tulee olla kaikkien saatavilla. Myös vastuut on kirjattava ylös, mikä on kenenkin vastuulla. Tavoitteiden tulee olla kaikkien kannalta mielekkäitä, innostavia ja riittävän konkreettisia, jotta henkilöstö luottaa niiden toteutumiseen. Kehittämiseen tulee varata riittävästi aikaa ja resursseja. (Kauranen ym. 2011, 99, 103–106.)

Kehittämistä tulee pitää esillä jatkuvasti kokouksissa ja kerrata sovitut tavoitteet ja niistä saatavat hyödyt. Jos kehittäminen ei etene, on syytä kiinnittää huomiota kehittämiskohteeseen, syihin, kehittämisen hyödyllisyyden viestimiseen henkilöstölle, tavoitteen konkreettisuuteen ja käytännön toimenpiteisiin. Myös asioiden toteutuminen tai toteutumattomuus, roolien selkeys sekä jatkotoimenpiteet on otettava huomioon. Vaikka kehittäminen epäonnistuisi, tulee prosessia joka tapauksessa arvioida ja se tulee päättää sekä täytyy raportoida onnistumisista ja epäonnistumisista. (Kauranen ym. 2011, 98–99.)

3.3.4 Esimiehen rooli

Tutkimuksen toteuttavat usein henkilöstöammattilaiset, mutta myös esimiehellä on suuri rooli, nimittäin hän toimii usein henkilönä, joka motivoi alaisia vastaamaan kyselyihin ja kehittää yhdessä alaisten kanssa ratkaisuja havaittuihin ongelmiin. Esimiehen rooli on myös tuoda suunnitellut kehittämistoimenpiteet käytäntöön. (Hyppänen 2013, 188–190.)

Kaurasen ym. (2011, 90) mukaan kehittäminen koetaan usein epämielikkäänä, jopa negatiivisena asiana. Usein henkilöstön asenne on ”Ei kai taas uutta henkilöstötutkimusta ja kehittämisprojektia” tai ”Ei kai uusi esimies ole yli-innokas kehittämään.” Tämä asenne syntyy usein silloin kun käynnissä on useampi projekti yhtä aikaa. Esimiehen

tehtävä on myös välttää turhaa kehittämistä oman työryhmänsä osalta. Tärkeintä olisi yhdessä ryhmänä selkiyttää kehittämisen hyötyjä ja tarve kehittämiselle. Kehittäminen on osa työtä, mutta se tulisi toteuttaa niin, ettei se aiheuta henkilöstölle lisäkuormitusta. Suunnitelmat, jotka on tehty ja hyväksytty, on viestittävä henkilöstölle ja ne tulee viedä käytäntöön. Esimiehen tehtävä on tukea henkilöstöä tavoitteiden onnistumisessa. (Hyppänen 2013, 31, 80.)

Esimiehen tulisi innostaa alaisiaan ja kannustaa heitä sekä tukea työn etenemistä ja onnistumista. Esimiehen yksi tärkeimmistä tehtävistä kehittämisprosessissa on tukea muutoshalukkuutta ja sitoutumista kannustamalla ja innostamalla. Aikaa tulee varata riittävästi, mahdollistaa kaikkien osallistuminen, riittävät resurssit ja työrauha. Aikataulujen noudattaminen, muutostarpeista keskusteleminen ja vastuut on varmistettava. Myös jo havaitut hyödyt olisi hyvä nostaa esille aina, kun niitä ilmenee, jotta konkreettiset tulokset olisivat näkyvillä henkilöstölle. (Kauranen ym. 2011, 90.)

3.3.5 Esimerkkejä henkilöstötutkimuksista

Osaamiskartoituksessa selvitetään henkilön tai yksikön osaamisen nykytilaa ja verrataan tavoitteeseen. Ensin on määriteltävä organisaation strategiakohtainen osaaminen ja sitten yksikkötasolla tapahtuviin toimintoihin vaadittu osaaminen. Esimiehen tulisi osaamiskartoituksen avulla luoda kehittämissuunnitelma yhdessä alaisen kanssa. (Viitala & Jylhä 2010, 289.)

Osaamiskartoitusta voidaan suorittaa testeillä, mutta pitkälti ne tapahtuvat tavoite- ja kehityskeskusteluiden yhteydessä. Monesti tähän tarkoitukseen on suunniteltu kyselylomake, jossa jokaista valittua osaamisaluetta kuvataan eri tasoilla ja henkilö pääsee valitsemaan oman tasonsa. Tämän jälkeen vastauksia katsotaan yhdessä esimiehen kanssa arvioiden vastausten todenmukaisuutta. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 117.)

Kehityskeskustelu on yksi tärkeimmistä työkaluista, kun puhutaan osaamisen ja suoriutumisen johtamisesta. Kehityskeskustelu käydään alaisen ja esimiehen välillä. Keskusteluille on asetettu tavoitteiksi arvioida jo saavutettuja tuloksia, sopia tulevista tavoitteista, määritellä ne osa-alueet, joissa on vielä kehitettävää ja tehdä tämän pohjalta kehitys-

suunnitelma. Muina tavoitteina on kehittää yhteistyötä alais-esimiessuhteessa sekä työilmapiiriä parempaan suuntaan.

Keskustelujen tarkoitus on organisaation näkökulmasta edistää työn tuloksellisuutta, parantaa kommunikointia, sitouttaa ihmisiä organisaation tavoitteisiin ja löytää henkilöstä maksimaalinen potentiaali. (Sydänmaanlakka 2000, 85–86.) Organisaatio saa myös tietoa henkilöstön osaamisesta, kehittämistarpeista ja -toiveista ja tämä mahdollistaa henkilöstövarojen tehokkaamman keskittämisen. (Viitala 2007, 187).

Sydänmaanlakan (2000, 95, 97–98) mukaan kehityskeskustelut saadaan vietyä loppuun asti onnistuneesti, valmistautumalla keskusteluun olla riittävästi, selkiyttämällä roolit ja luoden avoimen ilmapiirin. Keskustelun tulee olla aktiivista, asiat tulee konkretisoida, yhdessä oppiminen mahdollistaa ja laatia yksilölle henkilökohtainen kehityssuunnitelma. Tärkeää on, että palautteen antaminen on vilpittöntä ja varmistetaan alaisen sitoutuminen toimintasuunnitelmaan.

360-asteinen palaute tunnetaan monilähteisenä arviointina, jossa yksilöt ovat arvioituna useiden eri ”otsikoiden alla” useiden eri henkilöiden toimesta, esimerkiksi kollegoiden, työkavereiden, esimiesten ja asiakkaiden. Palautteen kysymykset koskevat johtajuutta, tiimityötä, itseohjautuvuutta, kommunikaatiota, visiota, organisointikykyä, päätöksentekoa, asiantuntijuutta ja sisäistämiskykyä. (Armstrong & Baron 2005, 125.)

Armstrongin & Baronin (2005, 125–133) mukaan ensisijainen tarkoitus 360-asteisen palautteen käyttämiseen on henkilökohtainen kehitys ja suorituksen parantaminen.

Muut hyödyt ovat:

- kasvanut itsetietoisuus
- tietoisuus omista suorituksista, heikkouksista ja vahvuuksista
- avoin palaute
- korostunut johtajuus
- työyksikön tulokset
- asiakkaiden odotukset.

Jotta 360-asteinen palaute olisi onnistuneesti toteutettu, se vaatii aktiivista tukea johdolta, sitoutumista prosessiin, tulosten hyödynnettävyyden varmistamista, kysymysasettelun onnistumista, oikeinvälitettyä viestintää sekä ihmisten avoimuutta ja luottamusta. (Armstrong & Baron 2005, 125–133.)

Investors in People -standardi (IIP) on organisaatioille kehitetty kunniamaininta, jonka ansaitsemiseen tulee liiketoiminnon täyttää tarkasti määritellyt kriteerit. IIP tarkastelee organisaation suunnittelua, toteutusta ja arviointia (kuvio 6). Tutkimuksen suorittaa ulkopuolinen arvioija. Se on ainoa kehittämisväline, jonka fokuksena on itse ihminen. Tulosten perusteella voidaan todeta yhtiön nykyinen kyvykkyys ja tarpeet sen kehittämiseksi. IIPin avulla edesautetaan esimiestyön ylläpitoa, luodaan perusta hyvälle henkilöstön johtamiselle ja kehittämiseksi. Mikäli liiketoiminto täyttää ehdot, se saa käyttää Investors In People -sertifikaattimerkkiä (kuva 1). (Aholainen 2009, 8.)



Kuvio 6 Investors In People -standardin vaatimukset (HelenVoima johtoryhmä 3.10.2013)



Kuva 1 Investors In People –sertifikaatti (Investors In People 2014)

Myös HelenVoimalla arvioidaan IIPin saatavuus ja toiminnan tehokkuus. IIPin avulla selvitetään liiketoiminnan kehittämiskohtia alla olevien kriteerien pohjalta. HelenVoiman toiminnan taustalla kerrotaan noudatettavan IIPissäkin nähtäviä kriteerejä.

4 Kohti tehokkaampaa osaamisen johtamista HelenVoima Salmisaarella

Tässä luvussa kerrotaan kohdeorganisaatio Helsingin Energia, HelenVoima - liiketoimintojen Salmisaaren voimalaitosten yksiköstä, kyseisen organisaation tämänhetkisestä osaamisen johtamisesta ja kehittamisestä sekä sen tukena olevista henkilöstötutkimuksista. Tämä luku sisältää tutkimusmenetelmän valinnan sekä tutkimustulokset niin organisaation näkökulmasta kuin henkilöstön haastatteluiden pohjalta.

4.1 Kohdeorganisaation esittely

Helsingin Energia on Helsingin kaupungin omistama organisaatio, joka toimii emoyhtiönä suuremmissa kokonaisuuksissa Helen-konsernissa. Yritys myy sähköä yhteisverkojakeluun ja kaukolämmitystä Helsingin alueella. Helen-konserniin kuuluu Helsingin Energian lisäksi tytäryhtiöitä ja pienempiä osuuksia useista muista lämpö- ja sähköalan yrityksistä. Yrityksen historia ulottuu kauas 1877-luvulle, jolloin Suomen ensimmäinen sähkövalaistuskokeilu tehtiin Helsingissä. Tämän jälkeen voimalaitoksia on perustettu ja tekniikka on kehittynyt. Helsingin Energia tuottaa nykyään noin 40 % Helsingin sähkötarpeesta ja kattaa 90 % Helsingin kaupungin ulkovalaistuksesta. Helsingin Energialla työskentelee tällä hetkellä noin 1 200 henkilöä, joista noin 200 työskentelee HelenVoima-liiketoiminnoissa. HelenVoiman tehtävä on tuottaa sähköä ja kaukolämmitystä voimalaitoksilla.

Helsingin Energian energialaitoksia on viidessä toimipisteessä, joista yksi toimipiste sijaitsee Salmisaarella. Salmisaaren alueella on kolme voimalaitosta, joista ensimmäinen A-voimalaitos otettiin käyttöön vuonna 1953 ja B-voimalaitos vasta vuonna 1984. Tämän voimalaitosalueeseen kuuluu myös kolmas laitos, Kellosaari, joka toimii varavoimalaitoksena. Myös Kellosaarta pidetään jatkuvasti käyttövalmiudessa. Salmisaaren voimalaitoksilla työskentelee HelenVoiman palkallisina noin 60 henkilöä erilaisissa hallinnollisissa tehtävissä sekä voimalaitosten toiminnanvalvojina. Muut työntekijät Salmisaaren voimalaitoksilla työskentelevät eri liiketoiminnoissa, muun muassa Helen Servicen ja Helen Engineeringin palveluksessa ja tekevät töitä tilauksesta HelenVoimalle.

4.2 Kvalitatiivinen menetelmä ja teemahaastattelu

Haastattelut toteutettiin kesäkuussa 2014. Tutkimuksen aineistoa kerättiin teemahaastattelun avulla. Teemahaastattelu valittiin tutkimusmenetelmäksi, sillä tutkimuksen kannalta oleelliset henkilöt olivat helposti saavutettavissa organisaation toimipisteessä. Haastattelun avulla oli mahdollista luoda henkilökohtainen kontakti ja esittää selventäviä lisäkysymyksiä. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, joihin varattiin tunti aikaa, mutta varauduttiin myös lyhempiin haastatteluihin. Haastattelun avulla saadaan yleensä valikoidut henkilöt mukaan tutkimukseen paremmin. Haastattelun hyöty on, että aineiston keruuta voi säädellä tilanteiden mukaan. Kysymysten ja aiheiden järjestys voi vaihdella, jolloin tuloksia on helpompi tulkita. Kasvotusten haastattelussa henkilö voi olla jännittynyt ja stressin alla, ja ongelmaksi voi muodostua se, etteivät haastateltavat halua kertoa rehellistä mielipidettään, jonka vuoksi haastattelun tulokset voivat jäädä suppeiksi. (Hirsjärvi ym. 2007, 207–208.)

Haastateltavia oli yhteensä kuusi henkilöä. Haastateltavien valinta perustui heidän asemaansa organisaatiossa ja uskottiin, että juuri heidän haastatteluistaan saataisiin arvokasta tietoa tutkimuksen kannalta. Haastateltavat valittiin otantana mahdollisimman laaja-alaisesti, kummankin sukupuolen edustajista, eri ikäluokista ja useasta työryhmästä. Valinta perustui myös siihen, että saataisiin mahdollisimman laaja näkökulma osaamisen johtamisen ja henkilöstötutkimusten tilanteesta Salmisaaren voimailaitoksilla ja vastauksia pystyttäisiin vertailemaan organisaation näkökulmaan ja suunnitelmiin. Vertailun avulla pystytään arvioimaan toteutuvatko organisaation suunnitelmat.

Haastattelut olivat jäsenilemättömiä ja teemat haastatteluille tulivat osaamisen johtamisen elementeistä sekä henkilöstötutkimuksista ja koskivat seuraavia aihealueita: henkilöstötutkimus ja -prosessi, osaaminen ja sen johtaminen sekä esimiestyö ja motivointi osana osaamisen johtamista. Aihepiirit ja avustavat kysymykset oli mietitty etukäteen osittain, mutta teemahaastattelun luonteen mukaisesti kysymysten tarkka muotoilu ja järjestys eivät olleet tiedossa vaan muotoutuivat haastattelujen edetessä. Haastattelu-runko ja teemat löytyvät liitteessä 2.

Henkilöstön haastattelut toteutettiin mahdollisuuksien mukaan haastateltavien omissa työhuoneissa, mutta tarpeen mukaan hankittiin toinen tila tähän tarkoitukseen, haastattelutilanteissa häiriötekijöiksi voidaan lukea kiireelliset töitä koskevat asiat, joiden vuoksi muutama haastattelu keskeytyi hetkellisesti. Haastattelujen kesto oli keskimäärin puolituntia. Ennen haastatteluja haastateltaville tehtiin selväksi, että haastattelut ovat luotamuksellisia ja anonyymejä. Heidät orientoitiin tutkimuksesta ja sen tarkoituksesta. Tämän lisäksi heille annettiin tulosteena Hyppäsen (2013) henkilöstötutkimusprosessikaavio ympyrämallina (liite 1) sekä kerrottiin minkä henkilöstötutkimusten osalta aiheita tarkastellaan.

Haastattelut nauhoitettiin älypuhelimien ääninauhurilla, jonka toimivuus testattiin etukäteen. Haastattelussa pyrittiin käyttämään selkeää, ymmärrettävää kieltä ja tarvittaessa tarjoamaan esimerkkejä. Haastateltavien vastauksia selvennettiin varmistamalla ymmärrys haastateltavan ja haastattelijan välillä, pyrkimättä kuitenkaan tahallisesti johdattelemaan tiettyyn vastaukseen. Haastattelut litteroitiin välittömästi haastattelujen jälkeen. Haastattelun tulokset on kirjoitettu niin, ettei niistä selviä haastateltavan henkilöllisyys, ja suorat lainaukset on kirjoitettu kirjakielellä.

Analysoinnissa käytettiin aineistolähtöistä teemoittelua eli analysoitiin haastatteluissa käytettyjä teemoja. Tämä analysointitapa on hyvä, kun pyritään pelkistämään ja löytämään ratkaisua ongelmaan. Tällöin saadaan olennaista tietoa ja voidaan päästä ongelman ytimeen teemojen avulla. (Hirsjärvi ym. 2007, 216–219.) Tämän tutkimuksen tulokset on linkitetty teoriaan ja päätelmät ovat perusteltuja.

4.3 Tutkimustulokset

Tutkin henkilöstön näkemystä osaamisen johtamisesta ja henkilöstötutkimuksista kehittämisen tukena. Henkilöstön näkökulma selvitettiin yksilöteemahaastatteluilla. Mutta, jotta osaamisen johtamista ja henkilöstötutkimuksia sekä niiden toteuttamista voisi arvioida, oli otettava toiseksi näkökulmaksi organisaation näkökulma. Organisaation näkökulma kirjoitettiin käyttäen apuna organisaation, liiketoiminnon ja yksikön tavoitteita, suunnitelmia, toimintakäsikirjaa ym.

4.3.1 Organisaation näkökulma

Organisaation näkökulma on kirjoitettu organisaation Intranetistä ja dokumenttienhallinnasta löytyvien dokumenttien pohjalta ja se sisältää kattavasti niin HelenVoiman, Salmisaaren voimalaitosten johdon kuin henkilöstöyksikönkin näkökulmia. Organisaation näkökulmassa kerrotaan osaamisen johtamisen tavoitteellisesta, strategiaan pohjautuvasta suunnittelusta, osaamisen hallinnoinnista, sen kehittämisestä sekä henkilöstötutkimuksista ja niiden tavoitteista ja toteuttamisesta.

Henkilöstötutkimukset

Henkilöstötutkimuksien avulla Helen-konserni pyrkii löytämään sellaisia tekijöitä, joita vahvistamalla se voi parantaa konsernin ja yksiköiden toimintaa. Kehittämistarpeita paikantamalla pyritään poistamaan mahdollisia ongelmia ja epäkohtia. Henkilöstötutkimuksien kysymykset koskevat mielikuvia muun muassa yrityksestä, töiden organisoinnista, esimiestoiminnasta, tiedottamisesta, työyhteisön yhteistyöstä ja ergonomiasta. Tutkimukset antavat tietoa organisaatiolle toiminnan kehittämiseksi ja henkilöstölle kanavan vaikuttaa omaan työhönsä. (Henkilöstöyksikkö 4.4.2014.) Helsingin Energian ja HelenVoima Salmisaaren eri henkilöstötutkimukset, niiden tutkimuskohteet, ajankohdat ja tulosten tallennustilat on nähtävissä liitteessä 3.

Osaamisen johtaminen

Helsingin Energia (2000, 19, 27, 29, 43) mainitsee arvoikseen samannimisessä kirjassa osaamisen. Kirjassa mainitaan myös tuloksen olevan yhtä vahva kuin ketjun heikoin lenkki. Arvoissa korostetaan jokaisen omaa vastuuta paremmuudessa kilpajuoksussa muita yrityksiä vastaan.. Kehittäminen vaatii muutosta ja teoksessa sanotaankin, että monia käytäntöjä ja toimintatapoja ohjaa ajatus siitä, että ”näin on ennenkin tehty.” Kirjassa kuitenkin ymmärretään ajatus siitä, että voidaksemme kehittää toimintaamme, täytyy asettaa kyseenalaiseksi sellaisiakin asioita, joita on totuttu pitämään itsestään selvyyksinä. Helsingin Energia kertoo tavoitteensa olevan ylivoimainen osaaminen, ja että sen saavuttaminen vaatii, että ensiksi täytyy oppia oppimaan uutta

Osaamisen johtaminen ja henkilöstöresursointi kuuluvat konsernin henkilöstöyksikön prosesseihin. Osaamisen johtamisen prosessi (kuvio 7) tukee Helenin henkilöstöä stra-

tegian saavuttamisessa, kehittää henkilöstön strategialähtöistä osaamista ja tukee esimiehiä henkilöstön osaamisen kehittämisessä. (Henkilöstöyksikkö 28.2.2014.) Henkilöstöyksikön (5.6.2013a) mukaan osaamisen johtamisessa tärkeintä on turvata ydinosaaminen, joka on tarpeellista nyt ja tulevaisuudessa. Kehittämisen tavoite on ensisijaisesti työsuorituksen parantaminen ja kaikilta työntekijöiltä tulee löytyä omaan työtehtäväänsä vaadittava osaaminen. Tätä tuetaan järjestämällä lisäkoulutusta ja motivoimalla henkilöstöä omaehtoiseen opiskeluun ja hakemaan vapautuvia paikkoja organisaation sisällä. Henkilöstöyksikön (28.2.2014) mukaan tavoitteena osaamisen johtamisessa on:

- jo olemassa olevan osaamisen tunnistaminen
- tulevaisuudessa tarvittavan osaaminen varmistaminen määrällisesti ja laadullisesti
- poistuvan osaamisen kartoittaminen ajanjaksoittain
- osaamisen käytettävyys kaikilla voimallaitoksilla
- osaamisen kartoittaminen yleisesti.



Kuvio 7 Osaamisen johtamisen prosessi (Henkilöstöyksikkö 5.6.2013a)

Strateginen osaamisen kehittäminen

Henkilöstön kehittämistä tuetaan paljon, mutta sen vaikutus strategian ja tavoitteiden kannalta on ollut melko sattumanvaraista, joten organisaatiossa pyritään ottamaan osaamiset entistä paremmin huomioon. Henkilöstrategian yksi painopisteistä on strategisen osaamisen kehittäminen. Ydinosaamiset määritellään kolmen–viiden vuoden välein ja tarkistetaan vuosittain joka yksikössä erikseen. (Henkilöstöyksikkö 30.10.2009.)

Strategialähtöisen osaamisen kehittämisen tavoitteita Helsingin Energialla ovat toimivat käytännöt osaamisen johtamiseen ja kehittämiseen, kehittämistoimenpiteiden vaikuttavuuden arviointi, osaamisen jakaminen ja siirtäminen sekä oppisopimuskoulutuksen suunnitelmallinen käyttö. Toimenpiteitä näiden tavoitteiden saavuttamiseksi ovat: osaamisen johtamisen prosessikuvaus ja menettelytavat, kehityskeskusteluohjeiden ja käytäntöjen tarkistaminen ja uudistaminen, arviointimenetelmien ja mittareiden kehittäminen, mestari-oppipoika-mallin kehittäminen eli mentorointi sekä yhteisten toimintamallien rakentaminen ja kehittäminen. (Helen konserni Q4/2007.)

Henkilöstöstrategian painopisteinä Helsingin Energialla ovat hyvät johtamiskäytännöt, strategialähtöinen osaamisen kehittäminen ja henkilökohtainen vastuunotto. Yksi painopisteistä on myös olla haluttu työnantaja. Helen-konsernin henkilöstöpoliittisten linjausten mukaan niin henkilöstöjohtamisessa kuin osaamisen johtamisessakin noudatetaan Investors In People -kehittämismallin periaatteita (kuvio 7). Tämän standardin saavutettavuutta ei ole kuitenkaan vielä arvioitu HelenVoiman osalta. (Henkilöstöyksikkö 28.2.2014).

Yksilön kehittyminen vaikuttaa koko työyhteisön kehittymiseen. Helen-konsernissa osaamisen kehittämisen keinoja ovat työssä oppiminen, opiskelu sekä lisäkoulutuksen hankkiminen sisäisten tai ulkoisten koulutuksien ja kurssien kautta. Osaavan henkilöstön jatkokouluttaminen perustuu muun muassa kehityskeskusteluissa, häiriötoimikunnassa tai turvallisuusauditoinneissa esille tulleisiin tarpeisiin. Myös lakisääteinen koulutus ja uusiin hankkeisiin liittyvään erityisosaamiskoulutus kuuluvat jatkokouluttamisen kriteereihin. (Henkilöstöyksikkö 5.6.2013b.)

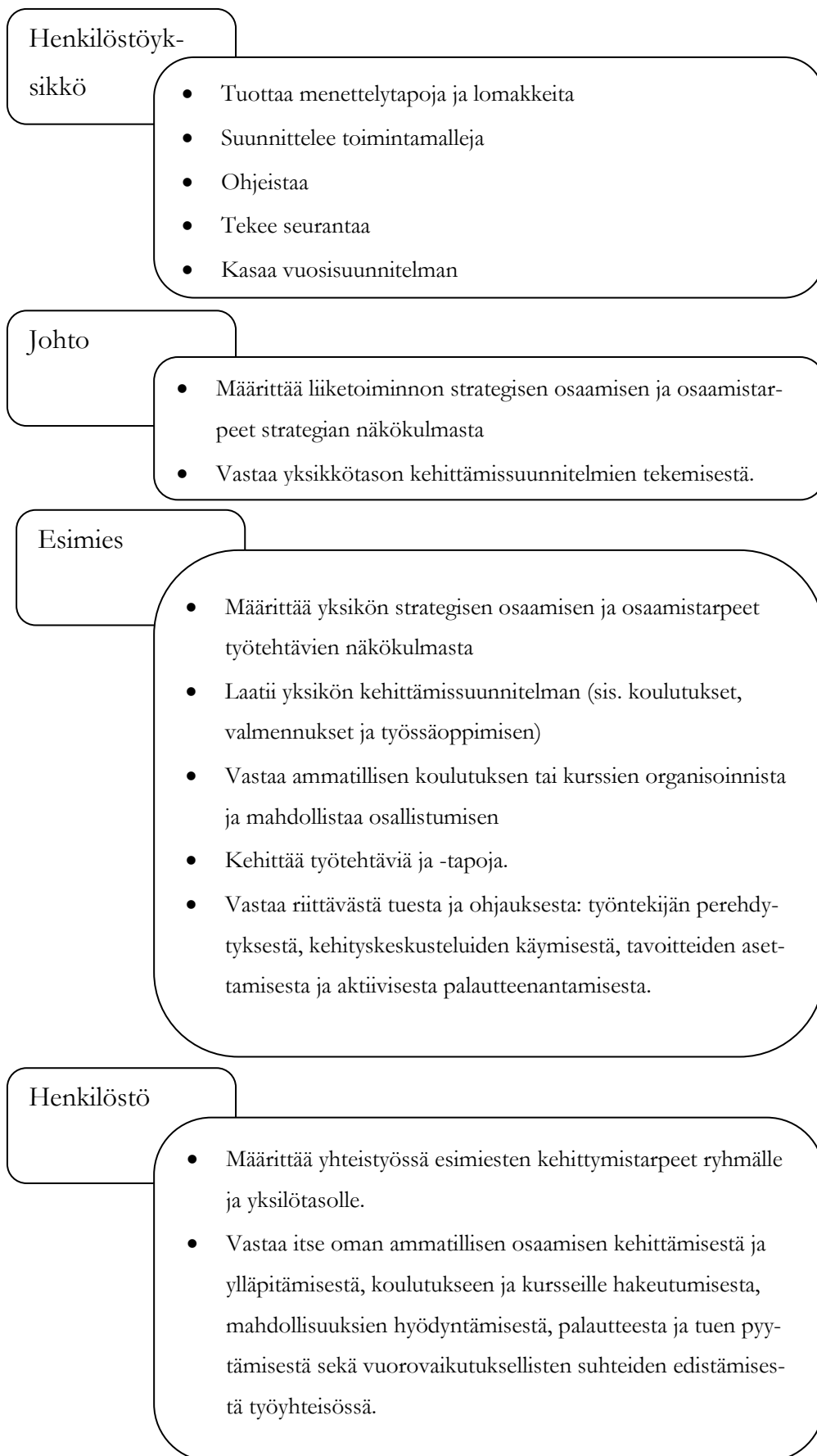
Salmisaaren voimalaitospäällikkö Itkonen (21.3.2014) korostaa osaamisen merkitystä voimalaitoksilla ja kertoo Salmisaaren henkilöstön osaamisen hallinnasta ja kehittämisestä, Projekti Sa2014 -blogissa seuraavasti:

Sekä osaamisen hallinta että koulutuksen suunnittelu ovat erittäin tärkeitä osa-alueita voimalaitosten arkisessa aherruksessa. Sen vuoksi joka vuosi tehdään koulutussuunnitelma ja uudet henkilöt perehdytetään tehtäviinsä voimalaitoskohtaisen perehdytysuunnitelman kautta. Tulevaisuuden osaamistarpeisiin varaudutaan tekemällä vuosittainen henkilöstöressurssisuunnitelma liukuvasti aina seuraavan 5 vuoden ajalle.

Kuten blogissa olevista organisaatiokaavioistakin havaitaan, tällaisten nyt meneillään olevien suurten projektien yhteydessä projektiin haetaan osaavia/asiantuntevia henkilöitä koko Helenistä sen mukaan, miten heidän perustyötehtävänsä ja kiinnostuksensa antavat myöten. Toki kaiken aikaa ollaan myös korvat auki hyvien neuvojen suhteen. – – Varsinainen uusiin järjestelmiin liittyvä voimalaitososaamisen kulttuuri syntyy parin kolmen ensimmäisen käyttövuoden aikana, jonka jälkeen tieto ja osaaminen alkaa siirtyä eteenpäin työntekijäpolvelta toiselle. Vanha kansa sanoo, että työ tekijäänsä neuvoo ja opit siirtyvät isältä pojalle, mikä pätee paremmin kuin hyvin myös Salmisaaren nykytilanteeseen. – – Yksi suuri koulutukseen ja tulevaan käyttöön liittyvä kokonaisuus on uusista työ-/tehtäväkuvista sopiminen ja niiden käyttöönottoaminen. (Itkonen 21.3.2014.)

Osaamisen johtamisprosessin roolijako

Helsingin Energialla vastuu osaamisen ylläpitämisestä ja kursseille hakeutumisesta on siirretty yksilölle. Henkilöstöllä on vastuu kurssien etsimisestä ja niille hakeutumisesta sekä kehitystarpeiden määrittelystä yhdessä esimiehen kanssa. Esimies tukee kursseille hakeutumisessa ja pyrkii hyödyntämään henkilöiden maksimaalista potentiaalia, kehittämällä hänelle työtehtäviä. Henkilöstöhallinnon rooli on luoda tukielementtejä. Johdon rooli on lähinnä osoittaa suunta kehittämiselle, jonka mukaan esimiesten täytyy kehittää keinot tavoitteiden saavuttamiselle. Roolijako osaamisen johtamisessa menee kuvion 8 mukaisesti.



Kuvio 8 HelenVoiman roolijako osaamisen johtamisessa (Henkilöstöyksikkö 5.6.2013a)

Motivointi

Henkilöstöyksikön (30.10.2009) mukaan Helsingin Energialla henkilöstöä kannustetaan aloitteellisuuteen, innovatiivisuuteen ja toiminnan kehittämiseen. Näistä henkilöstöä palkitaan niin rahallisin kuin rahattomin palkkioin. Henkilöstölle pyritään antamaan palautetta ja kannustamaan itseohjautuvaan opiskeluun.

HelenVoimalla on käytössä tämän lisäksi HelenScoreCard (HSC). Sen tarkoituksena on varmistaa, että henkilöstötoimintojen tehokkuutta seurataan, mitataan ja kehitetään niiltä osin kuin se vaikuttaa yrityksen liiketoimintaan. (Viitala 2007, 318.) HSC perustuu Kaplanin ja Nortonin luomaan Balanced ScoreCardiin. Strategiset päämäärät jaetaan BSC mukaan neljään ulottuvuuteen, jossa näkökulmina ovat talous-, asiakas, liiketalousprosessi- ja henkilöstönäkökulma. Tässä tasapainotetussa tuloskortissa osaaminen ja innovatiivisuus ovat osa henkilöstönäkökulmaa. Tässä näkökulmassa painottuvat henkilöstön suorituskky ja kehittyminen. Henkilöstön osaaminen antaa perustan kaikille muille näkökulmille. Tasapainotetun tuloskortin mukaan kaikkia näkökulmia tarkastellaan tavoitteen ja mittarin kautta. (Kaplan & Norton 1996, 24–29; Hyppänen 2013, 53–54.)

4.3.2 Henkilöstön näkökulma

Haastateltavilla oli erilaiset taustat ja eripituisia työuria parista vuodesta useampaan kymmeneen vuoteen. Haastateltavista puolet oli miehiä ja puolet naisia. Taustoista selvisi, että jokainen haastateltavista oli osallistunut kehityskeskusteluun ja vain yksi heistä oli osallistunut IIP-tutkimukseen. Muihin henkilöstötutkimuksiin henkilöstö oli osallistunut vaihtelevasti. Haastateltavia on kuvattu koodein A-F, jotta haastatteluista on nähtävissä henkilökohtaiset erimielisyydet. Haastatteluvastaukset on eritelty teemoittain liitteessä 4. Vastaukset on kuvattu taulukoissa, joissa yläsarakkeen A-F kuvaavat haastateltavia ja vasemmassa sarakkeessa ovat teemat, joita vastaukset koskevat.

Henkilöstötutkimusten suunnittelu ja toteutus

Ensiksi haastateltavia pyydettiin katsomaan Hyppäsen henkilöstötutkimusprosessikaaviota (liite 1), ja käytiin se yhdessä läpi. Sen jälkeen pyydettiin haastateltavia arvioimaan sen toteutuminen HelenVoima Salmisaareissa. Henkilöstötutkimusprosessin nähtiin

HelenVoimalla menevän pitkälti Hyppäsen (2013) kaavion mukaisesti kaikkien haastateltavien mielestä. Kuitenkin tarkemman mietiskelyn tuloksena huomattiin myös puutteita joidenkin toimintojen suorittamisessa loppuun asti.

Haastateltavat kokivat, ettei tutkimusten tarpeesta ole informoitu tarpeeksi ennen tutkimusten toteuttamista ja tämän vuoksi tarve tutkimuksille jää hieman epäselväksi.

Haastateltava E mukaan: ”Keksitään pyörää uudelleen.” Haastateltava F taas toivoi, että tarpeesta informoitaisiin enemmän, jotta se motivoisi enemmän vastaamaan.

Tutkimuksen toteutusajankohdan suhteen nousi pariin otteeseen esille se, että joskus tutkimukset toteutetaan päällekkäin tai peräkkäin. Tutkimusten peräkkäinen toteutus luo haastateltavissa hämmennystä ja tämä voi vaikuttaa vastaamisprosenttiin. Kehittämisehdotuksena ehdotettiin myös kyselyiden tiivistämistä jotenkin, että vastaamismotivaatio kasvaisi. Haastateltava A kertoi seuraavaa: ”Näyttää siltä, että pyörivät päällekkäin ja tulee olo, että ”enkö minä juuri vastannut?”

Ymmärrettävyydestä puhuttaessa, suurin osa koki, että kysymykset ovat yleensä helposti ymmärrettävissä, mutta joitain kysymyksiä täytyy miettiä pidempään tai ei välttämättä ymmärretä aina mihin tai kehen, jollain kysymyksellä viitataan. Haastateltava B muun muassa kertoi seuraavasti:

”Tulokset on helposti tulkittavissa. Palkkeina ihan ok. Niistä näkee onko oltu samaa mieltä. Jotkut kysymyksistä on vähän vaikeita ja tulee olo että ”mitä sinä tuolla tarkoitat” ja sitten vastaa keskelle. Joskus ei tiedä mitä tai ketä tarkoitetaan. Kun kysymyksiä joutuu miettimään kauan aikaa, niin menee mielenkiinto.”

Tulokset ja niiden esittämistapa ovat olleet selkeitä kaikille eikä niiden julkaisemisessa ole nähty puutteellisuutta. Haastateltavan E mukaan kuitenkin vapaa sana -osion tuottaa välillä tulkinnanvaraisuutta, vaikka sävy käykin ilmi.

Tulosten käsittely

Tulosten julkaisusta ja käsittelystä puhuttaessa, haastateltavat kertoivat, että tuloksista raportoidaan lähinnä kokouksissa, toimistopalavereissa ym. Tulosten tallennuspaikan suhteen oli epäselvyyttä. Henkilöstölle ei ollut täysin selvää, mistä tuloksia pääsee jälki-

käteen katsomaan. Vastauksista ilmeni eri ajatuksia niiden tallennus-/julkaisupaikasta.. Haastateltava F oli sitä mieltä, että hän lähtisi etsimään niitä dokumenttien hallinnasta:

”Dokumenttienhallinnasta löytyy, mutta joskus joutuu kysymään, missä ne ovat, mutta sinänsä tietää kuitenkin, että ne siellä ovat tallessa. Dokumenttienhallinta selkiyttää, mutta polut ovat vähän hukassa.”

Suurin osa etsisi niitä kuitenkin sähköpostista, mutta he eivät osaisi etsiä niitä muualta, muun muassa haastateltava A totesi asian näin:

”Tulokset tulevat jossain vaiheessa sähköpostiinkin ja sehän löytyy jos sattuu säilyttämään. Mutta muuten niin, jos niitä täytyisi jostain lähteä etsimään, niin en tietäisi missä ne ovat.”

Kehittämisehdotukset ja toimenpiteet

Kehittämisideoita koettiin, että saa esittää vapaasti, vaikkei niitä välttämättä kysytäkään suoraan. Kaikki haastateltavat olivat tästä samaa mieltä. Haastateltaville oli jäänyt mielikuva, että johto kuitenkin päättää toimenpiteistä eikä ole välttämättä jäänyt selkeää kuvaa ideoiden prosessoinnista. Haastateltavan F mielestä ”Päätöksenteosta ei ole selkeää kuvaa. Tuloksia käsitellään, muttei tuoda toimenpiteiksi.”

Haastattelujen perusteella selvisi, että toiminnot, jotka koskevat päätöksiä ja kehittämishankkeita jäivät yleensäkin vähemmälle huomiolle. Koettiin, ettei toimenpiteisiin suhtauduta vakavasti ja päätetään kehittää lähes samoja kehittämiskohteita vuosittain. Haastateltava A kommentoi asiaa seuraavasti: ”Nämä ovat aina hirveen samanlaisia ne kehityskohteet, mitkä niistä ovat tulleet esille. Tavallaan aina samat asiat tuppaavat nousemaan siellä esille.” Haastateltava C oli samoilla linjoilla haastateltavan A kanssa, ja toivoi myös, että asiaan suhtauduttaisiin vakavammin:

”Esimerkiksi, kun tutkimuksia on ollut ja pitäisi kehittää, että tämä onnistuisi paremmin tai tulisi paremmat pisteet, niin sitten sovitaan että tiedotteita esim. lisää ym. Mutta ei oteta oikeasti vakavissaan ja niin, että pitäisi oikeasti kehittää, ja sitten seuraavana vuonna on ihan samanlaiset vastaukset.”

Osa oli sitä mieltä, että tutkimuksissa esiin tulleista kehittämiskohdiksi valitaan liian usein sellaisia kohteita, joihin ei varsinaisesti ole ratkaisua. Tämä asia tuli ilmi muun muassa haastateltavan E haastattelussa: ”Kehittämiskohteet ovat yleismaailmallisia eikä

niihin välttämättä ole lääkettä. Minun mielestä se on enemmänkin, juuri niin kuin sainoin, että enemmänkin kehittämiskeskustelut, joissa on tavoitteita.” Haastateltava A oli pitkälti samaa mieltä ja häneltä tulikin tähän ongelmaan ratkaisuehdotus. Ehdotuksena kyseiseen ongelmaan hän esitti, että tulisi valita sellaisia kehittämiskohteita, joille voidaan konkreettisesti tehdä jotain. Sen sijaan, että valitaan vain ne kohdat, jotka ovat saaneet huonoimmat arvioinnit.

”Eli siinä mielessä, minun mielestäni ei kannataisi hirveästi tuijottaa siihen, mikä näyttää että tämä näyttää nyt huonoimmalta, vaan ottaa sieltä ne sellaiset mihin voidaan vaikuttaa oikeasti. Hassua, että takerrutaan siihen, että tämä näytti nyt huonolta, niin tähän täytyy takertua ja kehittää. Sehän on sellainen oravanpyörä, joka ei koskaan mene eteenpäin millään tavalla.”

Kehittämiskohteiden seuranta ja arviointi

Kehittämiskohteiden seurantaan ja arviointiin suhtauduttiin skeptisesti. Koettiin, ettei asiaa pidetä niin tärkeänä ja seurannalla seurataan lähinnä järjestelmän toimivuutta eikä niinkään todellista kehitystä. Vaikka tuloksista informoidaan ihan hyvin ja selkeästi, haastateltavat eivät olleet sitä mieltä, että kehityskohteita seurataan näkyvästi millään tavalla tai, että niiden edistymisestä tiedotettaisiin jatkuvasti. Haastateltava A kertoi kehittämiskohteiden seurannasta ja tiedottamisesta seuraavasti:

”En ole huomannut että sellaista tiedotetaan. Silloin, kun ne tulokset tulevat, niin niistä kyllä tiedotetaan ihan hyvin, se on kyllä ihan kiva. Mutta ei kehityskohteiden seurantaa tai tiedottamista siitä että missä mennään, että onko talossa joku isompi yhteinen linja, paitsi nyt on tämä työturvallisuushanke, mistä on kyllä ihan hyvin tiedotettu. Yleensä, kun on pienempiä juttuja, niin ei siitä kyllä missään tiedoteta. Meillä menee niin helposti siihen, että ne omien ryhmien kehityskohteet menevät sitten omien ryhmien kehityskeskusteluihin.”

Monet haastateltavista olivat huomanneet, ettei ihmisillä edes ole kiinnostusta kehittyä, osallistua tutkimuksiin tai seurata tuloksia ja kehityskohteita. Haastateltava C kertoi:

”En huomaa itse. Ei hirveästi. Samat ihmiset ovat olleet pitkään töissä ja heitä muutenkin ärsyttää näiden lippujen ja lappujen täyttäminen, niin koetaan, ettei tämä ole niin tärkeä asia. Näinhän se on: ”mehän teemme täällä vain sähköä ja lämpöä” Silti vaikka tutkimustuloksia pidetään esillä intrassa ja kokouksissa mutta tuntuu että silti niillä on hirveän vähän merkitystä. Niitä pidetään vähemmän tärkeänä.”

Haasteltava F puolestaan epäili, että tuloksien seurannalla seurataan vain järjestelmän toimivuutta eikä todellista kehitystä työssä:

”Tuloksia seurataan muutama kerta vuodessa ohjeiden mukaan. Tutkimukset toimivat lähinnä apuvälineenä, ei varsinainen työ. Tuloksien seurannalla seurataan lähinnä vain järjestelmän toimivuutta eikä varsinaista työtä.”

Vastauksista ilmeni myös, että siitä, kun ongelma havaitaan tutkimustuloksissa, menee liian pitkä aika kehittämisen toteutumiseen. Lopputulos ei ole enää linkitettävissä tutkimuksesta saatuihin tuloksiin ja alaisten toiveisiin. Haastateltava D ja B olivat tällä kannalla:

”Siinä minun mielestäni on puutteita. Se ajatus lähtee jostakin ja kunnes se on siellä kehittämispäikassa, niin on jo unohdettu ne ihmiset, jotka sitä haluaa kehittää. Tapa jotenkin, että mitä sille tehdään, ei ole se mitä ihmiset ovat toivoneet, koska se on liian iso tämä laari.” (D)

”En muista ainakaan, tehdäänkö niille mitään ja se jotenkin häviää ”tämän kyselyn perusteella olemme tehneet tällaisia ja tällaisia muutoksia.” Voi olla, että on tullutkin, mutta ei ole jäänyt mieleen. Jos näitä on pakko tehdä, niin miettii että tehdäänkö kyselyt vain kyselyn vuoksi. Lopputulos ei näkyvissä tai ei ole informoitu.” (B)

Välillä koetaan myös, että organisaatiossa kehitetään vähän liikaakin. Myös kehittämisen vastuut ja seuranta jäivät epäselviksi. Haastateltavan F sanoin:

”Voi tuntua, että tutkimus tehdään pelkästään tutkimuksen takia eikä toiminnan kehittämisen takia. Ymmärtää, että hallintopuolella tarvitaan näitä työkaluja, mutta ei meillä niin paljoa. ”Se tuntuu vähän niin kuin lisätyöltä, joka ei anna meille mitään” Tuloksia käsitellään mutta ei tuoda toimenpiteiksi. Hyöty näistä jää epämääräiseksi. Näiden avulla nähdään hyvät asiat ja epäkohdat. On hämäränpeitossa mihin suuntaan kehitys menee ja kuka on tekemässä muutosta.”

Henkilöstötutkimusten hyödyt ja haitat

Kysyttäessä onko tutkimuksia liikaa tai liian vähän, suurin osa haastateltavista ei kokenut, että tutkimuksia olisi liikaa tai liian vähän. Haastateltava E koki niiden kuitenkin kuormittavan silloin liikaa, kun on muitakin kyselyitä samanaikaisesti: ”Ehkä vähän liikaa kyselyitä, kun on kaikkia muitakin kyselyitä, muilta liiketoiminnoilta. Joskus ihan sopiva määrä, mutta kun on monta projektia yhtä aikaa, niin sitten ei oikein aika riitä.”

Haastateltava F totesi yleisen mielipiteen olevan, että henkilöstötutkimuksia on liikaa, vaikkei itse olekaan tätä mieltä:

”Mikä on liikaa ja mikä liian vähän, en osaa sanoa. Yleinen kanta voimailaitoksella on, että niitä olisi liikaa. Ei minun mielestä, koska ymmärrän, että johto tarvitsee niitä. Voimailaitospäällikölle se on rankempaa. Pitäisi osata hypätä toisen kenkiin ja katsoa asioita toisen puolelta. Tehtäviä on monenlaista ja kai tutkimuksissa on jotain järkeä.”

Välillä tutkimukset tuntuvat lisätyöltä, jotka eivät anna mitään vastineeksi. Ainoastaan haastateltava D koki, että niiden avulla on mahdollista vaikuttaa, muut olivat skeptisiä asian suhteen. Vaikuttaminen niiden avulla koettiin hyödyttömäksi, ja yleinen kuva oli, että kehittäminen jää puolitiehen. Haastateltava B kertoi:

”Tunne on se, etten pysty vaikuttamaan. Okei, jos joku oikeasti mättää, niin toivoo tietysti, että vaikuttaisi jollainlailla, mutta äkkinäinen ajatus on, että en tiedä vaikuttaako mitenkään. ”

Hyötyjen ja haittojen suhteen jakaannuttiin kahtia. Hyötyinä nähtiin se, että johdon toiveet tulevat tutkimusten välityksellä esille. Haastateltava F totesi:

”Tutkimukset ovat työkaluja ja niiden avulla näkee, mitä omistaja ja johto toivovat. Ne eivät kuitenkaan ole päivän polttava aihe. Niiden avulla nähdään kokonaisuus ja mihin tämä kokonaisuus menee. ”

Hyödyllisenä tutkimukset nähtiin siltä osin, että voi löytyä kipupisteitä, joista alaisilta ei ole ymmärretty välttämättä suoraan kysyä. Myös se koettiin hyötynä, että tutkimustulosten perusteella on toivoa, että kehitetään niitä asioita, joissa on koettu puutteita. Epäilystä herättivätkin kuitenkin todelliset hyödyt ja se, että asioille todella tehdään jotain myös tulosten julkistamisen jälkeen. Epäilijöiden joukossa oli muun muassa haastateltava C:

”Hyöty on se, että on toivoa, että kehitetään, että tulee se muutos siihen asiaan. Jos on hyvät tulokset, niin en tiedä tarvitseeko sitten muuttaa mitään. Tulokset ovat kuitenkin ihan ok. Katsotaan vähemmän ok tuloksia ja niiden perusteella katsotaan. Kyllähän niistä pitäisi olla hyötyä, mutta onko todellisuudessa.”

Haitoiksi henkilöstötutkimuksista ei haastateltavista suurin osa kokenut olevan min-kään. Kuitenkin konkreettisen hyödyn puute ja kehittämishankkeiden loppuun vienti sekä liiallinen, jatkuva kehittämisen tarve koettiin tutkimusten haittapuolena.

B: ”Haitta on se, että jos ei ole mitään ihmeempää, mikä kalvaisi ja on pakko täyttää. Vaikka tehdään työajalla, niin tuntuu, että jos ei ole negatiivista palautetta, niin ei jaksakaan antaa ollenkaan palautetta. En jaksaisi täytellä. Onko siitä ollut jotain hyötyä, niin en ole huomannut näkyvää hyötyä. Kun ne asiat eivät jotenkin ole niin isoja, että lopputulos näkyisi selkeästi”

Haastateltava E koki ongelmalliseksi hyödyn arvioinnin ja mittauksen, sekä hyötyjen suhteen arvioinnin sijoitettuun panokseen. Haastateltava oli sitä mieltä, että tutkimuksen hyödyt eivät ole konkreettisia.

Haastateltavat eivät huomanneet, että osaaminen olisi tullut paljon esiin tutkimuksissa. Kaikki eivät muistaneet, että osaamista olisi nostettu kehityskohteeksi lainkaan tulosten perusteella. Kuitenkin osa koki myös, että osaaminen on noussut yhdeksi kehityskoh-teista. Haastateltavat olivat yhtenäisesti sitä mieltä, että osaamisasiat painottuvat kehi-tyskeskusteluissa. Näissä keskusteluissa määritellään henkilökohtaisella tasolla osaami-sen kehittämiskohteet ja osaamistavoitteita sekä keskustellaan henkilön potentiaalista, kuten haastateltava E kertoi:

”Kyselyissä ei välttämättä, mutta kehityskeskusteluissa voidaan upottaa kehitystavoitteita, henki-lökohtaisia osaamistavoitteita. Joka vuosi tavoitteena kehityskeskusteluissa.”

Osaamisen kannalta hyödyllisimmäksi henkilöstötutkimuksista koettiin kehityskeskus-telut, joissa vuorovaikutus esimiehen kanssa on mahdollinen. Suurinta kritiikkiä sai 360-asteinen palaute, sillä palaute ei tavoita esimiestä, mikäli alaisten määrä jää alle vii-den, silti vaikuttavat koko yksikön tulokseen. Tällöin esimies saa palautteen vain koko yksikön osalta eikä oman ryhmänsä. Ryhmäkohtainen kehittäminen ja kehittämisen tarpeet jäävät pimentoon. Haastateltavat kokivat, että omassa ryhmässä asiat olivat hy-vin, mutta välttämättä koko yksikön tasolla ei, ja se vaikuttaa myös oman ryhmän tar-peettomaan kehittämiseen.

Osaamisen johtaminen organisaatiossa

Osaamisen johtaminen oli kaikkien mielestä HelenVoima Salmisaaren yksikössä hyvin hoidettu. Jokainen koki, että ammattitaidon ylläpitämiseen ja kehittämiseen oli luotu hyvät puitteet ja yksikössä on mahdollisuus kehittyä, mikäli se liittyy omaan työtoimenkuvaan. Yleinen viesti oli, ettei koskaan ei kielletä kouluttautumasta. Haastateltava A kertoi myös osaamisen olevan tärkeässä roolissa. Haastateltava F totesi hyvän osaamisen johtamisen toimivan kyseisessä organisaatiossa, sillä siellä toimii paljon pitkäaikais-työntekijöitä.

Kuitenkin jokainen totesi vastuun lepäävän yksilön omilla harteilla ja osaamisen kehittämisen olevan omasta mielenkiinnosta kiinni. Jokainen oli omalla työpaikallaan huomannut tutun ilmiön, että on paljon ihmisiä, joilla ei kiinnosta kehittyminen ja he ovat tulleet tekemään tänne tiettyä tehtävää eivätkä ole kiinnostuneita kehittymään. Osaamisen kehittäminen ja ylläpito lähtee heidän mukaansa yksilöstä ja heidän tahdostaan kehittää osaamistaan. Halun on heidän mukaansa lähdeittävä yksilöstä, kuten haastateltava E kertoo: ”Osaaminen lähtee yksilöstä, onko tahtoa oppia asioita ja kehittää osaamista. On vaikea määrätä koulutuksiin, jos ei ole kiinnostusta.” Myös haastateltava F on samalla kannalla:

”Yhteinen vastuu. Ei voi siirtää esimiehelle, että hän ylläpitäisi taitojasi ja kehittäisi niitä. Sinun täytyy itse olla aktiivinen ja kehittäminen on yhteistyötä. Esimies voi kysyä : ”pitäisikö sinun parantaa taitojasi” tai itse voi kysyä ”sopiiko, että menen opiskelemaan sitä ja tätä.”

Kehittämideoina nostettiin esiin, että toivottaisiin tilastoja siitä, miten paljon yksikön tarjoamia koulutuksia on käytetty ja ovatko koulutusasiat toteutuneet. Kysymykset, jotka nousivat esille: ”Miten saataisiin ihmiset oikeasti kiinnostumaan, uudelleen koulutautumaan ja osallistumaan kursseille?” sekä ”Miten saataisiin ihmiset ymmärtämään, että osaamisen ylläpito ja kehittäminen oikeasti kantaa hedelmää myös itselle?”

Strategia ja tärkeät osaamiset

Osaamista ei alaisten mukaan ole linkitetty strategiaan, visioihin ja tavoitteisiin. Haastateltaville tämä oli epäselvää, eikä heistä lähes kukaan osannut vastata tähän kysymykseen ja osa sivuuttikin tämän aihealueen vastaamalla: ”En osaa vastata” tai ”ohi”.

Kuitenkin kaksi haastateltavista totesi sen olevan jokapäiväisessä työssä luettavissa rivien välistä. Haastateltavan C mukaan: ”Rehellisesti sanottuna päivänselviä asioita ja talossa tiedetään se hyvin. Tulee jokapäiväisessä työssä ilmi.” Myös haastateltava E oli sitä mieltä, että se tulee esiin, vaikkei sitä ole ehkä määritelty.

”Tulevat ylemmältä johdolta ja jalkautettu konkreettisiin hankkeisiin. Strategia ja erilaiset toiminnot, jotka edellyttävät tietynlaista osaamista, jotta pystytään hallinnoimaan. Ei varmaan eriytetty, mutta pystyy lukemaan rivien välistä.”

Tärkeitä osaamisalueita Helen Voiman ja yksikön osalta ei osattu määritellä. Lähes kaikki mainitsivatkin jossain vaiheessa haastattelua tutulta kuulostavan mantran, joka kuuluu seuraavasti ”Meidän tärkein tehtävämme on tuottaa sähköä ja lämpöä”. Tämän mantran ympärille ei osattu sanoa, onko määritelty sen kummemmin tärkeäksi koettuja osaamisia. Näin asiaan totesi haastateltava A:

”Ei mitään käsitystä. En ole nähnyt missään paperilla, että mitään olisi sen kummemmin määritelty. Toki meillä on tämä tuttu mantra ”meidän tärkein tehtävä on tuottaa sähköä ja lämpöä”, mutta ei se minun mielestäni varsinaisesti osaamiseen liity.”

Omakohtaiset tehtävät ja osaaminen on määritelty. Oman ryhmän osalta on tiedossa yleisesti, mitä kukin osaa ja tekee. Ryhmäosaamisen osalta resurssit pyritään huomioimaan, jotta hyödynnetään osaamisia mahdollisimman laajasti. Kaikille ei ole määritelty työkuva ja osaamisia, mutta haastateltavan E mukaan ne ovat osittain myös hiljaisessa tiedossa: ”Eriytyneet työtehtävät eri ryhmissä. On varmaan osittain hiljaisessa tiedossa. Täytyy sanoa, että oli pitkään epäselvää mitä tietyt henkilöt tekevät. Kysymällä kyllä selvisi.” Tehtävän vaativuuden arvioinnissa on henkilöstön mukaan kuvattu tarvittava osaaminen, ja palkka määräytyy sen mukaan.

Esimiestyö

Esimiehen rooli osaamisen johtamisessa oli henkilöstön mielestä toimia lähinnä neuvonantajana, mainittiin kolmesti. Mikäli henkilöllä on kiinnostusta kouluttautua, saa hän tietoa ja tukea esimieheltä, mainittiin kaksi kertaa. Esimiehen rooli esimerkkinä alaisille nostettiin myös esille. Osaamisen kehittäminen lähtee yksilöstä ja esimies on se, joka auttaa osaamisen kehittämisen suunnittelussa ja toteutuksessa. Muut asiat, jotka

ilmenivät haastatteluista kerran esimiehen rooliksi, olivat: kehittäjä, kannustaja, opastaja ja johtaja.

Jokainen haastateltava oli tyytyväinen oman esimiehensä toimintaan, mutta muiden esimiehistä he eivät osanneet varmuudella sanoa, miten he toimivat. Suurimman osan mukaan henkilökohtainen kontakti oman esimiehen kanssa on niin hyvä, että asioista voi käydä puhumassa kasvotusten ilmankin kyselyitä.

Motivaatio

Ihmisiä motivoi kehittymään oman ammattitaidon ylläpito, raha ja se, että työnteko on mielekkäämpää ja helpompaa, kun on osaamista. Organisaatiossa on mahdollisuus kehittää itseään ja yksilön ollessa aktiivinen tämä toteutuu. Osaamisen kehittämisen ei kuitenkaan koettu vaikuttavan juurikaan työtoimenkuvaan tai palkkaan, vaikkakin joidain osaamisia saattaa päästä hyödyntämään, mutta tämä on pitkälti kiinni esimiehestä ja hänen antamistaan tehtävistä.

Alaiset eivät kokeneet, että osaamisen kehittäminen tai ylläpito olisi varsinaisesti lähtenyt esimiehen kannustamana. Kukaan ei kuitenkaan ollut sitä mieltä, että esimiehen olisi edes tarpeellista motivoida kehittymään vaan, että se on täysin yksilön henkilökohtainen asia ja tuleeikin lähteä omasta innostuksesta. Joskus esimies on saattanut ehdottaa osallistumaan kursseille, mutta usein kurssit löydetään itse tai työkavereiden vinkin perusteella. Koulutukset eivät kuitenkaan välttämättä vaikuta työnkuvaan, kuten haastateltava A kertoi:

”Ei määrätä eikä suositella eikä osoiteta. Varmaan väärä henkilö vastaamaan, sillä itse haluan aktiivisesti kehittyä. Oman ammattitaidon ylläpito kuuluu asiaan. Koulutuksista saatu tieto on vaikea siirtää työtehtäviin. Ei näy työssä vaikka itse kehittyy. Koulutukset eivät vaikuta työtoimenkuvaan tai palkkaukseen.”

Haastateltava B totesi, ettei kouluttautumisella ole vaikutusta rahallisesti, mutta se antaa varmuutta omaan tekemiseen.

”En tiedä kannustetaanko. Periaatteessa hommat täytyy osata ja sen lisäksi ei ole puhetta ollut. Ei yllytetä sen enempää eikä mielestäni edes tarvitse. Itsestä sen täytyy lähteä. Kouluttautuminen an-

taa varmuutta itselle. Raha motivoi aina, mutta kouluttautumisesta ei saa lisäpalkkaa ja etuuksia-
kin viedään vain jatkuvasti pois eli sekään ei motivoi.”

Kaikki lähtee yksilöstä itsestään ja hänen motivaatiostaan. Tämän jälkeen opastetaan ja tuetaan kouluttautumisessa. Motivointi tapahtuu siinä vaiheessa, mikäli yksilön huomataan olevan epäaktiivinen kouluttautumisen ja ammattitaidon ylläpidon suhteen. Tällöin täytyy vähän puskea eteenpäin. Tutkimukset ovat vapaaehtoisia ja alaiset osallistuvat niihin silloin kun mielivät ja ehtivät. Yleisesti on tiedossa, että se on osa työtä, mutta tutkimukset koetaan myös usein abstraktiksi jutuksi, joka ei itsessään motivoi. Haastateltavat olivat yleisesti sitä mieltä, ettei tutkimuksiin kannusteta osallistumaan, vaikka ehkä kannattaisikin. Muun muassa haastateltava F kertoo, etteivät esimiehet motivoi erityisemmin osallistumaan tutkimuksiin.

”Jos on pakollinen tutkimus, niin toki on osallistuttava. Ei kannusteta osallistumaan vapaaehtoisin kyselyihin. Kaikki se on osa työtä, mutta tutkimuksen tarve pitäisi tietää paremmin, jotta motivoisi enemmän. Mörkö, abstrakti juttu.”

5 Yhteenveto

Tässä luvussa on esitelty opinnäytetyön kehittämistutkimuksen tulosten yhteenveto. Yhteenvedossa on verrattu henkilöstön haastatteluja organisaation tavoitteisiin ja strategioihin.

5.1 Osaamisen johtamisen kompastuskivet

Osaamisen johtamiselle on luotu organisaatiossa hyvät puitteet, niin organisaation kuin henkilöstönkin mielestä. On kuitenkin yleisessä tiedossa, ettei oppimismotivaatiota löydy moneltakaan henkilöltä, mikä vaikeuttaa osaamisenkehittämisprosessia koko yksikön tasolla. Henkilöstö ja organisaatio olivat samaa mieltä siitä, että henkilöstö voi koulutautua halutessaan ja esimiehen rooli osaamisen johtamisen kannalta on olla tukija, neuvoja, ohjaaja sekä esimerkki.

Haastateltavat kokivat, että niin henkilöstö kuin johtokin ovat hyvin keskittyneitä siihen, että täällä vain tuotetaan sähköä ja kaukolämpöä. Myös organisaation Arvot-kirjassa viitattiin tähän. Kuitenkaan yrityksen uudistumiskyky ei säily, mikäli sen prosessit ovat liian tiukasti määriteltä tietyn tehtävän toteuttamiselle (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 156)

Helenin henkilöstöstrategian yksi keskeisistä tavoitteista on strategialähtöinen osaamisen kehittäminen, mutta henkilöstö ei osannut linkittää strategiaa ja osaamisen johtamista toisiinsa. Liiketoimintojen kannalta tärkeiksi osaamisiksi on HelenVoimalla määriteltä: projektien vetäminen, talous, lainsäädäntö, energiamarkkinat, tekninen osaaminen, toimintaympäristön ja kumppaneiden tunteminen, kunnossapidettävän kohteen tunteminen ja kunnossapito-osaaminen, raportointiosaaminen, voimalaitosprosessiosaaminen, kielitaito ja kannattavuuslaskelmat. (HelenVoima 6.3.2012.) Henkilöstön osaamista on pyrittävä kehittämään organisaation haluamaan suuntaan ja heitä tulisikin informoida niistä osaamisista, jotka johto kokee tärkeiksi. Henkilöstön osaamisen tulisi olla monipuolista ja laaja-alaista, mikä mahdollistaa henkilöstön kierron ja sijoittamisen erilaisiin, muuttuviin tehtäviin. (Viitala 2007, 68.)

Organisaation suunnitteleman osaamisen johtamisprosessin mukaan ryhmä- ja yksilötavoitteet määritellään, jonka jälkeen tehdään kehittämissuunnitelmat. Ne toteutetaan ja arvioidaan. Haastattelujen perusteella kuitenkin kävi ilmi, että yksilön osaamiset ja tavoitteet määritellään ja asetetaan kehityskeskusteluissa, mutta ryhmän tai yksikön kehittämissuunnitelmista ei ollut tietoa.

5.2 Henkilöstötutkimusprosessin heikkoudet

Henkilöstö ei ole tyytyväinen henkilöstötutkimuksien läpivientiin. Tutkimusprosessin kaikkiin vaiheisiin ei keskitetä tarpeeksi huomiota. Erityistä huomiota kiinnitettiin puutteisiin, jotka koskivat kehittämiskohteiden valintaa, kehittämistoimenpiteiden toteutusta, niiden seuranta ja arviointia sekä tulosten tallentamista. Organisaation mukaan tutkimukset toteutetaan eri ajanjaksoina, mutta henkilöstö koki niiden tulevan joskus myös päällekkäin tai peräkkäin, mikä taas laskee vastaamismotivaatiota. Kun eri tutkimusten toteutus on ajoitettu eri ajanjaksoille, se helpottaa tutkimusten kuormittamista suhteessa työhön, mutta lisää henkilöstön puolella myös tunnetta siitä, että ”jatkuvasti meitä tarkkaillaan”.

Henkilöstötutkimusten hyöty organisaation näkökulmasta on paikantaa ongelmia ja ratkaista ne sekä antaa henkilöstölle mahdollisuus vaikuttaa. Kuitenkaan henkilöstö ei kokenut pystyvänsä vaikuttamaan tutkimusten välityksellä vaan ne koettiin byrokratiaa lisäävänä tekijänä, jotka tehdään vain tutkimuksen vuoksi eikä todellisen kehittämisen. Henkilöstö koki tutkimukset hyödyttömiksi, sillä tulokset eivät siirry kehittämistoimenpiteiksi niin, että välittyisi kuva siitä, että toimenpiteitä on tehty tuloksista ilmenneiden puutteiden perusteella. Talletusjärjestelmät eivät olleet ihan selkeitä, ja tuloksia ja kehittämistoimenpiteitä on hankala seurata. Tiedot eivät olleet helposti löydettävissä yhdestä paikasta ja tapahtuneet muutokset eivät ole nähtävillä tai niistä ei ole kerrottu.

6 Johtopäätökset ja kehittämis ehdotukset

Tämän luvun tarkoituksena on esittää kehittämiskeinoja haastatteluissa ilmenneiden puutteiden korjaamiseksi. Kehittämis ehdotukset koskevat osaamisen johtamista ja strategista johtamista. Kehittämis ehdotuksia on tehty myös henkilöstötutkimuksiin, - prosessiin sekä vastuisiin, jotta prosessista saataisiin toimiva. Koska kyseessä on pääkaupunkiseudulla toimiva suuri organisaatio, jonka keskisuuri liiketoiminta-alue, HelenVoima, keskittyy sähkön ja kaukolämmön tuottamiseen, on otettava näkökulmaksi tämän liiketoiminta-alueen kannalta tärkeät osaamisalueet.

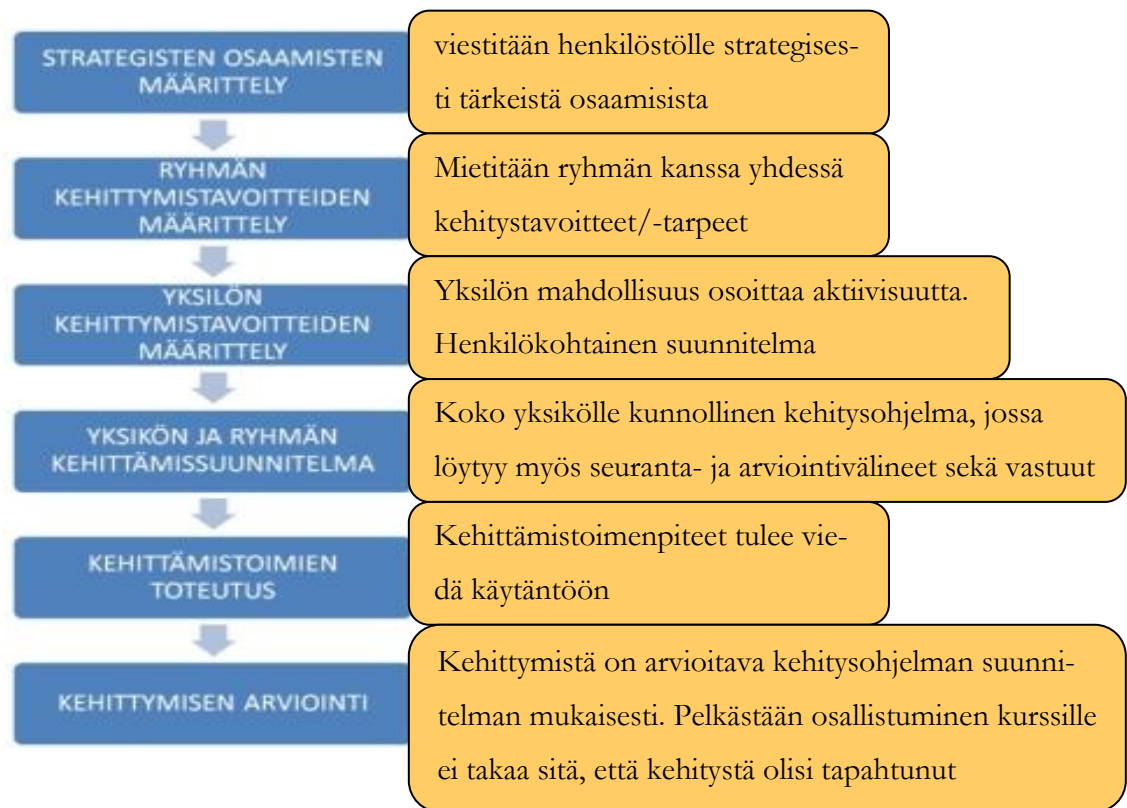
6.1 Osaamisen johtamisen tehostaminen

Henkilöstön tyytyväisyys aspektiin kuuluvat: viihtyminen, motivaatio ja osaaminen (Hyppänen 2013, 120). Osaamisen johtamisesta tulisi tehdä osa normaalia johtamistointa ja osaaminen tulisi huomioida yhtenä yrityksen kilpailukykytekijänä. Sitä tulisi tarkastella yhtäläisesti muiden perustekijöiden kanssa ja yrityksen rakenteet ja järjestelmät tulisi rakentaa sellaisiksi, että ne tukevat osaamisen kehittymistä. Tukitoimien tulisi olla jatkuvasti arvioituna. (Viitala 2007, 68, 171.)

Esimiesten tulisi seurata tarkemmin henkilöstön kehittämistä ja keksiä kullekin yksilölle sopivia motivaatiotekijöitä sekä luoda tilanteita, joissa pääsee käyttämään osaamistaan. Henkilöstöä tulisi motivoida oppimaan lisää. Tällä hetkellä käytössä on HSC, jonka avulla henkilöstö saa tulospalkkiota prosentuaalisesti palkkaansa nähden, mutta tämä ei motivoi vielä tarpeeksi oppimaan. Esimiehet voisivat keksiä tapoja, joilla alaiset pääsevät hyödyntämän maksimaalista potentiaalia.

Henkilöstön motivointi tapahtuu usein palkitsemisjärjestelmien kautta, jotka jakautuvat taloudellisiin ja ei-taloudellisiin palkitsemisjärjestelmiin. Taloudelliseksi lasketaan muun muassa suorituspalkkiot, bonukset ja palkkasidonnaiset palkkiot. (Armstrong & Baron 2005, 103–108.) Jos organisaatio haluaa esimiesten kannustavan alaisiaan aktiiviseen kouluttautumiseen, voidaan palkkiot suunnata esimerkiksi koulutuspäiviin. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 134.) Ei-taloudellisia motivaattoreita taas ovat motivaatiota nostavat tekijät, joista henkilö ei saa taloudellista hyötyä. Tällaisia ovat muun muassa

palaute, taitojen kehittäminen, mahdollisuuksien luominen, vastuun antaminen, uran edistäminen ja työviihtyvyyttä parantavat tekijät. (Armstrong & Baron 2005, 103–108.) Seuraavassa kuviossa 11 on esitelty Helsingin Energian nykyinen osaamisen johtamisen prosessikaavio ja kaaviota on avattu ehdotuksella siitä, miten prosessia voitaisiin tehostaa ja henkilöstöä ottaa paremmin huomioon.



Kuvio 11 Ehdotus HelenVoiman osaamisen johtamisen prosessin tehostamiseen

6.2 Viestintää strategisesti tärkeistä osaamisista

Henkilöstö ei osannut linkittää osaamista strategiaan ja tavoitteisiin. Mikäli osaamista ei osata yhdistää strategiaan, jää osaamisenresurssin kehittäminen irralliseksi ja siitä puuttuu tavoitteellisuus (Ojala 2008, 38). Strategiset tavoitteet ja päämäärät tulee pitää esillä jatkuvasti ja niistä tulee viestiä selkeästi (Hyppänen 2013, 58). Osaamisen johtamisprosessi Hyppäsen mukaan 2013 alkaa kriittisten osaamisen määrittelystä, samoin kuin Helenin omakin osaamisen johtamisen prosessikaavio, ja tässä vaiheessa prosessi jo katkeaa Salmisaarella, sillä henkilöstö ei ole varmaa siitä osaamisesta, mitkä HelenVoima kokee tärkeiksi osaamisiksi ja onko niitä määritetty. Hyppäsen (2013, 117) mukaan osaamisalueita voivat olla asiakasosaaminen, liiketoimintaosaaminen, tuotantotek-

ninen osaaminen ja henkilökohtaiset valmiudet. Yrityksen johtajan tulisi viestiä selkeästi, että tiedolla ja osaamisella on merkitystä strategian kannalta, määritellä osaamisen johtamisen odotetut tulemat ja eri henkilöiden vastuut, investoida innovatiivisiin käytäntöihin osaamisen johtamisessa sekä lisätä kehittämisfunktioiden ja -työn arvostusta.

Seuraavaksi vinkkejä Hyppäsen (2013, 62) mukaan siihen, miten tavoitteista voidaan viestiä ja viedä ne käytäntöön. (toiminta-ajatuksen, arvojen ja vision mukaiset tavoitteet)

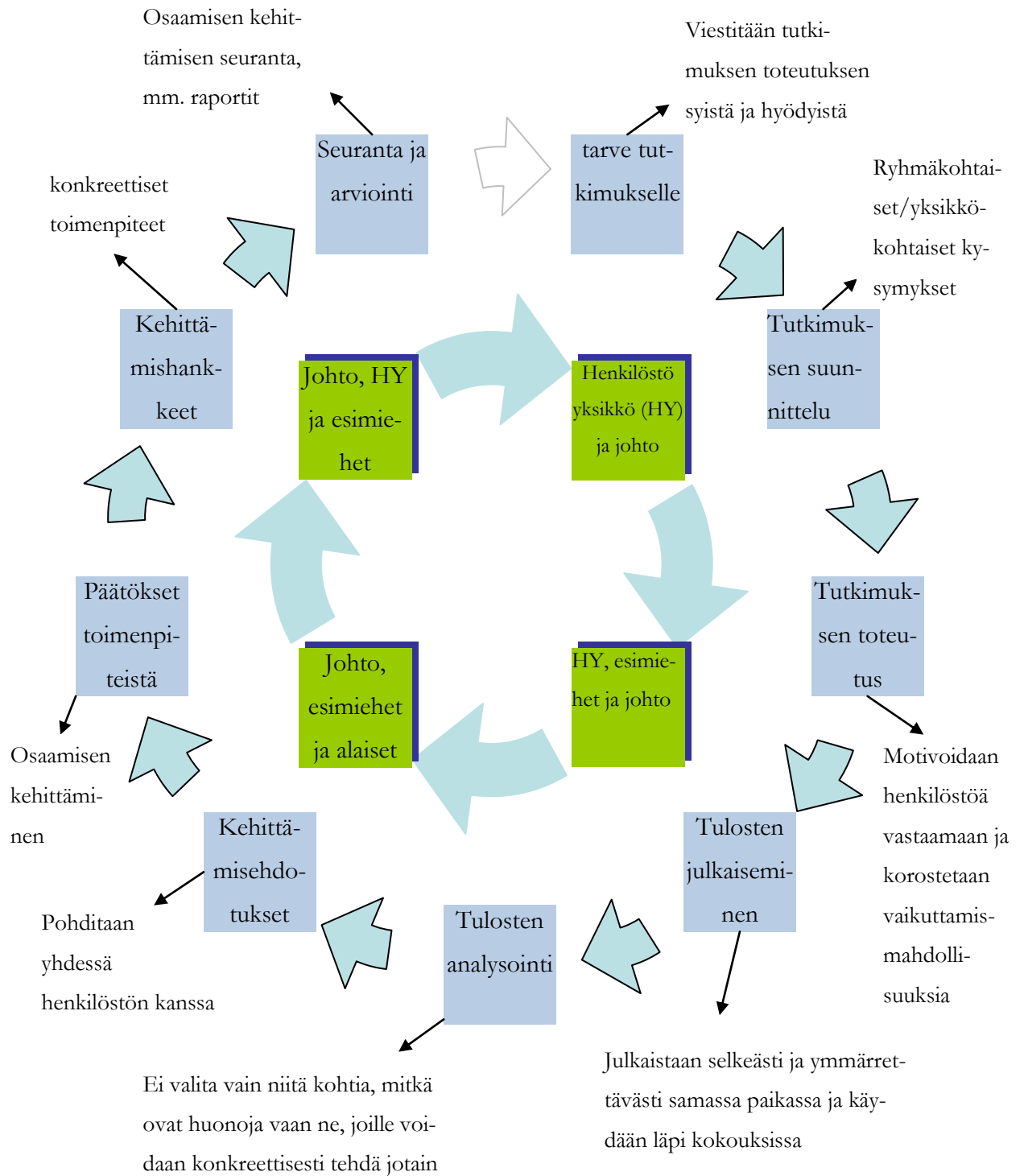
1. Päätetyt strategiset linjat
 - organisaatiotaso
 - toiminto-/yksikkötaso
 - ryhmätaso
 - henkilötaso
2. BSC-tuloskortti (HelenScoreCard)
 - näkökulmat
 - tavoitteet
 - toimenpiteet
 - mittarit
3. Kehityskeskustelut
 - yksikön tavoitteet
 - tiimin/ryhmän tavoitteet
 - henkilökohtaiset tavoitteet
4. Tavoitteiden mukainen toiminta
 - teot
 - hankkeet
 - projektit
 - osaamisen kehittäminen
 - ohjaus ja tuki
 - kannustus
 - palaute
5. Tavoitteiden seuranta
 - havainnot

- tietojärjestelmät
 - raportit (mm. Tanskalainen osaamispääomaraportti)
 - palaverit
- (Hyppänen 2013, 62.)

6.3 Henkilöstötutkimusprosessin kehittäminen

Henkilöstö nosti suurimmaksi ongelmaksi itse henkilöstötutkimusprosessin. Kehittäminen lähtee liikkeelle siitä, että rakenteet ovat kunnossa. Mikäli prosessi ei ole toteutettu oikealla tavalla, ei myöskään toivottuun lopputulokseen ja jatkuvaan kehitykseen päästä. Tämän vuoksi kehittämisen kohteena on ensiksi tarkasteltava itse prosessia, prosessin eri vaiheiden toteutumista ja vastuuta eri vaiheiden osalta. Henkilöstötutkimusprosessista pitäisi saada ehjä kokonaisuus, jossa niin alaiset kuin johto ja esimiehetkin pääsevät yhdessä kehittämään. Henkilöstötutkimusprosessin on koettu menevän hyvin pitkälti johdon ehdoilla ja tutkimusten hyöty on jäänyt monelle epäselväksi. Luvussa 3 esiteltiin Hyppäsen malli henkilöstötutkimuksen kulusta ja seuraavassa kuviossa on esitetty uusi toimintamalliehdotus siitä, miten henkilöstötutkimusprosessia voisi tehostaa ja siitä, miten eri vaiheiden vastuiden tulisi jakautua tämän kokoisessa organisaatiossa. (Kuvio 8)

Henkilöstötutkimusten tuloksista tulisi viestiä enemmän ja selventää kohtia, jotka kaipaavat kehitystä, ja mitä niiden eteen aiotaan tehdä, sekä mikä on yksilön tehtävä tämän asian osalta. Henkilöstötutkimusten tuloksista tulisi raportoida selkeästi ja niistä saatava hyöty tulisi olla näkyvillä. Henkilöstötutkimusten tulokset tulisi tallentaa samaan paikkaan, jotta tuloksia olisi helppo käydä jälkikäteen seuraamassa ja vertailemassa. Osaamisen arviointiin liittyvä materiaali tulisi löytyä samasta paikasta, jotta osaamisen johtamiselle olisi hyvä pohja ja, että kehittämissuunnitelmat ja -tarpeet löytyisivät samasta paikasta kuin kyselyiden tulokset.



Kuvio 10 Ehdotus henkilöstötutkimusprosessin kehittämistä ja vastuunjaosta vaiheittain

Koettiin, että kehitysideoita on mahdollista esittää, mutta alaiset voitaisiin ottaa mukaan kehittämiseen, muun muassa kysymällä heiltä suoraan kehittämishdotuksia tai järjestämällä tilaisuuksia, joissa kehittämistä pohditaan yhdessä. Alaiset eivät kokeneet pääsevänsä vaikuttamaan kyselyiden avulla, joten heidät tulisi ottaa myös tutkimuksiin vastaamisen jälkeen huomioon. Kehityskohtien määrittelyssä yksilöllä olisi myös mahdollisuus

suus osoittaa motivoituneisuutensa ja oppimishalunsa. Kun saadaan kehittämistoimenpiteet vietyä loppuun asti, tulisi viestiä asiasta niin, ettei jää epäselväksi miksi juuri tätä on haluttu kehittää. Mikäli osaamista halutaan kehittää, tulee se nostaa esiin tutkimuksissa tai keskittää se esimerkiksi pelkkään kehityskeskusteluun.

Tutkimuksiin osallistumiseen motivoinnin tulisi olla osa esimiehen työtä ja esimerkin antaminen alaisille on tämän osalta erittäin tärkeää. Henkilöstökyselyt ovat aikaa vieviä ja henkilöstön jäsenet eivät ole erityisen motivoituneita täyttämään kyseisiä tutkimuksia. Henkilöstölle tulisi viestiä tutkimusten hyödyistä enemmän ennen tutkimuksen toteuttamista ja motivoida heitä, jotta tutkimukset kokisivat vähemmän vastarintaa ja henkilöstön motivaatio tutkimuksiin osallistumiseen nousisi. Henkilöstötutkimusten roolia henkilökunnan välineenä antaa palautetta ja osallistua kehittämistyöhön tulisi korostaa.

Osaamisen johtamisen tavoitteisiin pyritään suuntaamisen, määrittelyn, arvioinnin, suunnittelun ja kehittämisen avulla. Henkilöstötutkimuksia voidaan käyttää osaamisen arviointiin ja suunnitteluun, sekä henkilöstön motivaation ja tyytyväisyyden kartoittamiseen.

Koska osaamisen kehittämisen tavoitteena on jatkuva parantaminen, on huomioitava kehittämistarpeet ja asetettava selkeät suunnitelmat ja toimenpiteet niille. Kehittämistä ei pidä kuitenkaan tehdä kehittämisen vuoksi vaan työarjen helpottamiseksi. Toimenpiteet täytyy viedä myös käytäntöön ja ne tulee kirjata erikseen hankkeille ja projekteille. Toimenpiteiden vaikuttavuutta tulee arvioida ja tehdä sitten korjaavia toimenpiteitä arvioinnin pohjalta. (Hyppänen 2013, 190.)

Jotta innostus kehittämiseen saadaan säilymään, täytyy esimiesten huolehtia siitä, että kehittämistoimenpiteitä seurataan ja niistä viestitään eteenpäin. Tämä on helppointa, esimerkiksi tiimipalavereissa, joissa esimies joka kerta käsittelee henkilöstötutkimusten seurantaan. (Hyppänen 2013, 190.)

6.4 Jatkotutkimusehdotukset

Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista suorittaa henkilöstön motivaation muutosta koskevan tutkimuksen, mikäli kyselyjä muutettaisiin, yhdistettäisiin tai jätettäisiin pois.

Vaihtoehtoisesti voisi laajemman tutkimuksen henkilöstön keskuudessa siitä, miten henkilöstöä saataisiin motivoitumaan kehittämään oma-aloitteisesti omaa osaamistaan ja ylläpitämään ammattitaitoaan, sillä tämän koettiin olevan heikolla pohjalla. Henkilöstön keskuudessa oli yleisessä tiedossa, että osa tulee tekemään vain samaa työtä vuodesta toiseen, eikä heillä ole kiinnostusta kehittyä.

Tällä hetkellä osaamisen johtamisen kannalta on tärkeää, että HelenVoiman osalta suoritetaan osaamiskartoitus, jotta tiedetään, mistä lähdetään liikkeelle. Osaamis- ja motivaatiokartoitus kannattaisi tehdä koko yksikön tasolla, sillä esimiesten olisi tämän perusteella helpompi luoda toimivia tiimejä ja heidän olisi helppoa löytää kehitymisintoiset yksilöt. Osaamiskartoitus onkin tarkoitus toteuttaa Salmisaaressa vuoden 2014 aikana. Osallistava lähestymistapa kartoituksessa on tarkoitukseen sopivampi vaikkakin hitaampi kuin yksilöllinen arviointi. Tällaisessa lähestymistavassa on tehtävä henkilölle alkuun selväksi organisaation osaamistarpeet tulevaisuudessa ja tämän selvittämisen kautta ihmiset ymmärtävät mikä osaaminen on oikeasti tärkeää ja hyödyllistä ja pyrkivät motivoituneemmin kehittämään osaamisalueita ja taitojaan siihen suuntaan. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 115.) Olisi mielenkiintoista tehdä kartoituksen jälkeen siihen liittyviä jatkotutkimuksia jo olemassa olevan osaamisen hyödyntämisestä ja tehtävien monipuolistamisesta.

7 Arviointia ja pohdintaa

Aikaa tutkimuksen tekemiseen käytettiin noin kahdeksan kuukautta. Tutkimustehtävä aloitettiin aineistonkeruulla joulukuussa 2013 ja varsinainen kirjoitustyö alkoi maaliskuussa ja päättyi kesällä 2014. Aihe tutkimustyölle tuli toimeksiantajalta. Tutkimustyö alkoi joulukuussa 2013 aiheen määrittelyllä ja aineiston keräämisellä, tutkimuksen aihe kuitenkin otti uuden suunnan maaliskuussa 2014, tähän mennessä tuotettu aineisto oli myös vaihtuneeseen aiheeseen soveltuvaa, joten projektia ei tarvinnut aloittaa alusta asti. Tutkimuksen tekeminen jatkui aina syyskuulle 2014 saakka. Kouluun tutkimus palautettiin syyskuussa ja loppuesitys pidettiin syyslukukauden 2014 aikana ja tulokset julkaistiin kohdeorganisaatiossa lokakuussa 2014.

7.1 Aineiston laadullisuus

Laadulliset lähteet olivat tärkeitä tämän tutkimuksen onnistumisen kannalta. Kirjallisuuden valintakriteerinä oli, että teokset olisivat mahdollisimman tuoreita, mutta korkeintaan 10 vuotta vanhoja. Käsitteiden kohdalla kuitenkin turvauduttiin alkuperäisiin teoksiin, jotka käsittelevät tutkimuksen tärkeitä teemoja, kuten ydinosaaamista (Hamel & Prahalad 1994) ja oppivaa organisaatiota (Senge 1990).

Tutkimuksen luotettavuuden ja pätevyyden varmistettiin tarkkaan valituilla teemoilla. Luotettavuutta on varmistettu tutustumalla perinpohjaisesti kirjallisuuteen ja valitsemalla tarkasti aiheen ympärille teemat, joilla päästiin ongelman ytimeen ja saatiin ongelman kannalta oleellista taustatietoa henkilöstön näkökulmasta. Haastateltavien valinta perustui heidän kokemukseensa organisaatiossa, erilaisiin taustoihin sekä heidän vastaustensa todenmukaisuuteen. Vastaukset analysoitiin eri kannoilta katsottuna ja teemoittelua hyödyntäen. Otantajoukko valittiin perusteellisesti ja he olivat motivoituneita kehittämään kanssani tätä projektia. Haastatteluolosuhteet kerroin rehellisesti ja selkeästi. Käytetty aika, tilat ja muut haastatteluun vaikuttavat tekijät on raportoitu. Tutkijana minulla oli tietynlaiset ennakkokäsitykset, joita tutkimuksen avulla todennettiin tai jouduin muokkaamaan omaa käsitystäni.

Haastattelun tulosten luotettavuutta voi heikentää taipumus yleisiin, sosiaalisesti sopiviin vastauksiin. Haastateltava saattaa siis vastata siten, miten kokee turvaavansa itseään ja asemaansa (Hirsjärvi ym. 2007, 201–202). Haastateltavien kanssa luotiin luottamuksellinen ilmapiiri. Silti osa haastateltavista saattoi välillä päätyä melko yleisesti hyväksytyihin, omaa asemaansa turvaaviin vastauksiin.

7.2 Oman työskentelyn ja toimintatutkimuksen arvioiminen

Kehitystutkimukseni oli mielestäni onnistunut, sillä haastattelussa tavoitettiin otoksella valitut yksilöt ja tuloksia päästiin arvioimaan organisaation ja henkilöstön näkökulmien välillä. Tuloksista kävi ilmi kehitystarpeita ja kehitystutkimukseen saatiin täten hyvä pohja ja kehittämislle hyvä lähtökohta. Kehitysehdotuksia pystyttiin antamaan saadun palautteen pohjalta ja perustelemaan viittaamalla kirjallisuuteen.

Tutkimus oli mielenkiintoinen haaste toteuttaa tämän kokoisessa organisaatiossa, jossa strategiset linjat ja suunnitelmat tehdään korkeammalla tasolla ja jalkautetaan sieltä alaspäin. Koko organisaation suunnitelmat vaikuttivat siis myös näiden liiketoimintojen yhteen yksikköön ja sen tekemisiin. Oli siten mielenkiintoista verrata yksikön henkilöstön mielipiteitä sen toimivuudesta organisaation suunnitelmiin ja tavoitteisiin. Tutkimuksen teoreettiseen aineistoon tutustuminen vei yllättävän paljon aikaa ja lähteiden etsiminen toi oman haasteensa, sillä henkilöstötutkimuksista ei meinannut löytyä tietoa kirjaston materiaalista, mutta onneksi myös Internet antoi tähän mahdollisuuden. Kirjallisuuteen ja aiempiin tutkimuksiin perustuvan viitekehyksen muodostaminen niin sisällöllisesti kuin rakenteellisestikin kesti kauan, jotta saatiin tutkimuksen kannalta oleellimmat tiedot kirjattua. Tutkimuksen toteuttaminen henkilöstön keskuudessa oli miellyttävä kokemus ja henkilöstön motivoituneisuus tutkimukseen osallistumiseen oli positiivinen. Olin erittäin innostunut siitä, että sain haastatteluista tutkimukseeni sopivaa materiaalia ja henkilöstö uskalsi vastata kysymyksiin totuuden mukaisesti eikä vain yleisesti sopivalla tavalla. Haastatteluja analysoidessa oli palkitsevaa huomata yhteneväisyyksiä kirjallisuuteen perustuvan viitekehyksen kanssa ja vertailusta muodostuikin yksi mielekkäimmistä tutkimustyön vaiheista.

Tutkimustyö opetti ajanhallintaa ja organisointikykyä läpi koko prosessin. Lähteisiin viittaaminen ja lähdekritiikki muistuvat ja jäivät paremmin mieleen. Tutkimustyö kehitti myös arviointi- ja analysointikykyä haastattelutuloksia käsiteltäessä. Opin jäsentelyä ja harkintakykyni kehittyi teemahaastattelun runkoa suunnitellessa ja aihetta rajatessa. Aiheen muodostaminen ja sille oleellisen teorian luominen, ja sen johdonmukainen kulku käsi kädessä tutkimuksen kanssa oli myös hyvin opettavaista.

Tutkimuksen ja aiheen osalta kehitystutkimus opetti osaamisen arvioinnista ja mittauksesta, osaamisen johtamisen perusrungon ja miten johtamisessa tulisi menetellä. Opin myös henkilöstötutkimusprosessista, sen haasteista ja hyödyistä sekä siihen vaikuttavista asioista. Myös eri henkilöstötutkimukset tulivat tutuiksi. Tutkimus opetti paljon myös kohdeorganisaation toiminnasta ja sen kompastuskivistä.

Lähteet

Aholainen, J. 2009. Intranet. Investors in People. Luettu: 9.6.2014.

Aholainen, J., Nuuttila, L. & Lehtonen, M. 9.1.2013. Intranet. Henkilöstöön liittyvät strategian painopisteet 2013. Luettu: 2.6.2014

Anteroinen, S. 2/2014. Lohikäärmeen hännästä kiinni. HRviesti. Luettu: 15.8.2014

Armstrong, M., & Baron, A. 2005. Managing Performance, Performance management in action. CIPR House. London.

Elinkeinoelämän keskusliitto (EK) 31.1.2014. Oivallus - osaamisen ennakointihanke. Luettavissa: <http://ek.fi/?s=tulevaisuusluotain&lang=fi&lang=fi>. Luettu: 29.9.2014

Hamel, G. & Prahalad, C.K. 1994. Competing for the future. Harvard business school Press. Boston.

Helen konserni. Q4/2007. Intranet. Helen konsernin henkilöstöstrategia ja toimenpidesuunnitelma. Luettu: 2.6.2014

HelenVoima. 6.3.2012. Intranet. Strategia. Luettu: 2.6.2014

Henkilöstöyksikkö, Helsingin Energia. 4.4.2014. Intranet. Henkilöstökyselyt – Henkilöstökyselyt antavat tietoa kehittämisen pohjaksi. Luettu: 2.6.2014

Henkilöstöyksikkö, Helsingin Energia. 18.3.2014. Intranet. Kehityskeskustelu – Kehityskeskustelut tukevat henkilöstön kehittymistä. Luettu: 2.6.2014

Henkilöstöyksikkö, Helsingin Energia. 28.2.2014. Intranet. Henkilöstöstrategia ja -politiikka. Luettu: 2.6.2014

Henkilöstöyksikkö, Helsingin Energia. 5.6.2013a. Intranet. Henkilöstön kehittäminen. Luettu: 2.6.2014.

Henkilöstöyksikkö, Helsingin Energia. 5.6.2013b. Intranet. Henkilöstöpoliittiset linjaukset. Luettu: 2.6.2014.

Henkilöstöyksikkö, Helsingin Energia. 16.1.2012. Intranet. Työyhteisön kehittäminen. Luettu: 2.6.2014.

Henkilöstöyksikkö, Helsingin Energia. 30.10.2009. Intranet. Helsen konsernin henkilöstöpoliittiset linjaukset. Luettu: 2.6.2014

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Edita. Helsinki.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Edita. Helsinki.

Investors In People. Sertifikaattimerkki. Luettavissa:
<http://www.investorsinpeople.co.uk/> Luettu 12.7.2014

Itkonen, J. 21.3.2014 Intranet. Osaaminen. Projekti Sa2014 –blogi. Luettu: 20.7.2014.

Kaplan, R. & Norton, D. 1996. The Balanced Scorecard. Harward Business School Press. Boston.

Kauranen, T., Koskensalmi, S., Multanen, L. & Vanhala, A. 2011. Ilmapiiirikysely – tuloksista kehittämiseen. Tammerprint. Helsinki.

Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2001. Strategisen osaamisen johtaminen. Edita. Helsinki.

Laki taloudellisesti tuetusta ammatillisen osaamisen kehittämisestä 20.12.2013/1136.

Niermeyer, R. & Seyffert, M. 2004. Motivation. Rastor. Helsinki.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOY. Helsinki.

Pohjola, J. 2014. Corporate Spirit. Organisaation kehittäminen. Luettavissa:
http://www.corporatespirit.fi/Sivu/Organisaation_kehittaminen/ Luettu: 17.6.2014.

Senge, P. 1990. The fifth discipline: The Art and Practice of the learning organization. Doubleday Dell. New York.

Suomen kuntaliitto. 2014. Arviointi ja omasta työstä oppiminen. Helsinki.

Luettavissa:

<http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/tuke/johtaminen/esimiesty%C3%B6/perustehtavat/arviointi/Sivut/default.aspx> Luettu: 2.7.2014.

Suominen, K., Sipponen, J., Karhulehto, K. & Hämäläinen, V. 2009. Esimies strategia-vaikuttajaksi. WSOY. Helsinki.

Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio: tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Kauppakaari. Helsinki.

Sydänmaanlakka, P. 2000. Älykäs organisaatio: tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Kauppakaari. Helsinki.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2010. Liiketoimintaosaaminen, Menestyvän yritystoiminnan perusta. Edita. Helsinki.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen, Strateginen kilpailutekijä. Edita. Helsinki.

Viitala, R. 2006. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. 2. painos. Otava. Keuruu.

Viitala, R. 2004. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Universitas Wasaensis. Vaasa.

Liitteet

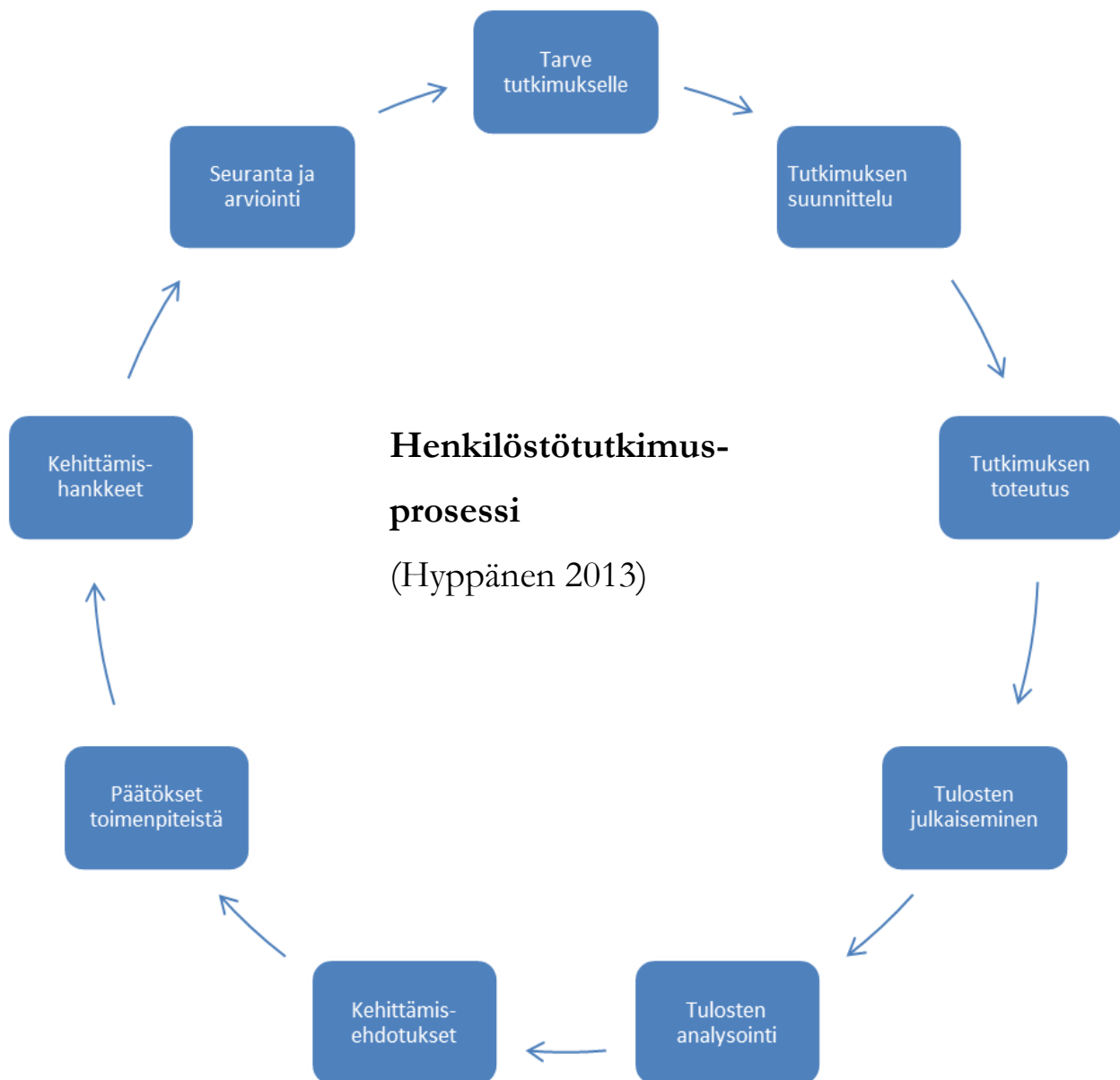
Liite 1 Henkilöstötutkimusprosessikaavio (Hyppänen 2013)

Liite 2 Teemahaastattelurunko

Liite 3 Salmisaaren voimalaitosten henkilöstötutkimukset

Liite 4 Yhteenvedot haastatteluista teemoittain

Liite 1 Henkilöstötutkimusprosessikaavio (Hyppänen 2013)



Liite 2 Teemahaastattelurunko

Tausta:

Kauanko olet ollut palveluksessa? Mihin henkilöstötutkimuksiin olet osallistunut?

(HelenPower, Voimamittari, kehityskeskustelu, IIP, 360-asteinen palaute)

Teemat:

1. Henkilöstötutkimusprosessi:

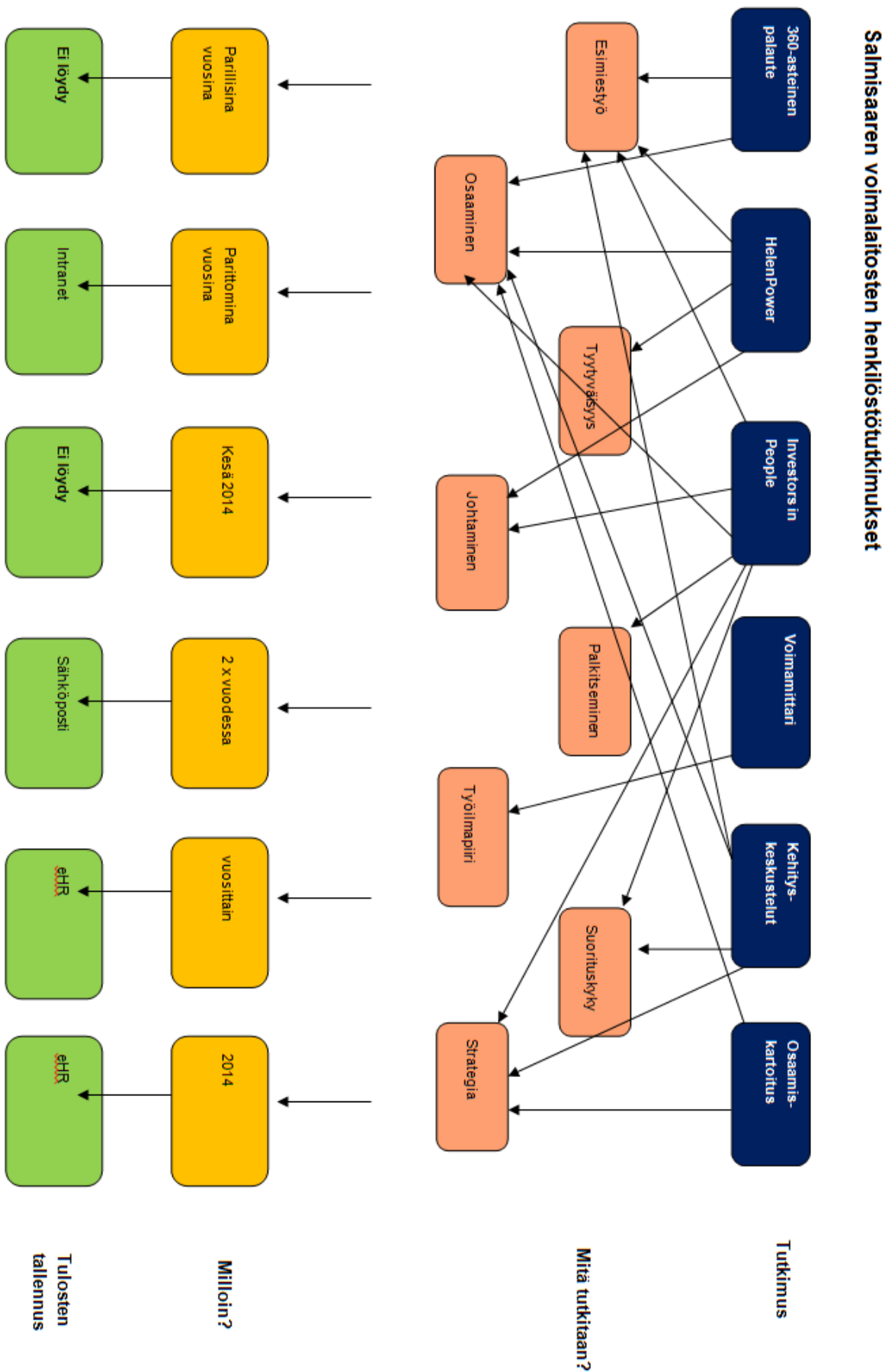
- Tarpeen määrittely
- Suunnittelu
- Toteuttaminen ja organisointi
- Tulosten julkaiseminen
- Tulosten analysointi
- Kehittämisehdotukset
- Toimenpiteet
- Kehittämishankkeet
- Seuranta ja arviointi
- Jatkuva tiedottaminen
- Hyödyt/haitat
- Osaamisen rooli tutkimuksissa ja kehityssuunnitelmissa

2. Osaaminen ja osaamisen johtaminen:

- Osaamisen johtaminen yrityksessä
- Tärkeät osaamiset liiketoiminnoissa
- Ryhmä- ja henkilökohtaiset osaamiset
- Osaamisen ylläpito ja kehittäminen (osaamisenkehittämisohjelma ym.)
- Visio, strategia ja tavoitteet linkitettyinä osaamiseen

3. Esimiestyö ja motivointi:

- Esimiehen rooli osaamisen johtamisessa
- Motivoidaanko/motivoitko osallistumaan tutkimuksiin
- Motivoidaanko/motivoitko kehittämään osaamista



Liite 4 Yhteenvedot haastatteluista teemoittain

	A	B	C	D	E	F
TARVE	Minähän en tiedä, että missä kohdin tarve on huomioitu. Nämä tulee silloin kun tulee.	Senhän minä näen, että tulee kysely ja jossain vaiheessa se raportti ja pykälä			Tarpeen määrittely ei ole aina selkeä. Keksitään pyörää uudelleen.	Pitäisi informoida tarpeesta enemmän, jotta motivoisi
SUUNNITTELU		Tiivistetty 2 sivua olisi ok. Kysytään liian laajasti kaikkea. Paljon asioita, jotka eivät kosketa itseä.				
TOTEUTUS	Näyttää siltä, että pyörivät päällekkäin ja tulee olo, että "enkö minä juuri vastannut"	Suora palaute olisi parempi kuin kyselyt.		Prosessi kestää pitkään.	Joskus kyselyt tulevat päällekkäin tai peräkkäin.	Nyt mennään mörkö tutkimuksen kautta, vaikka pitäisi ensin katsoa mitä osataan ja sitten siihen lisäkoulutusta ja infoa.

	A	B	C	D	E	F
YMMÄRRETTÄVYYS	Ihan ne ovat yksinkertaisia, ainakin tähän mennessä ollut.	Tulokset on helposti tulkittavissa. Palkkeina ihan ok. Niistä näkee onko oltu samaa mieltä. Jotkut kysymyksistä on vähän vaikeita ja tulee olo että "mitä sinä tuolla tarkoitat" ja sitten vastaa keskelle. Joskus ei tiedä mitä tai ketä tarkoitetaan. Kun kysymyksiä joutuu miettimään kauan aikaa, niin menee mielenkiinto. Välillä on vähän vaikeita. Paperista ei voi kysyä et "mitä sinä oikein haluat" silloin vastaa vain keskelle.	On, kyllä minä ne aina katson.	Ei ne kaikki ole niin selkeitä. Ne ovat niin monisyisiä, mutta kyllä siihen on nyt löytynyt joku järkevä vastaus. Mutta eivät ne aina aja sitä asiaa. Sehän riippuu. En minä nyt niitä hinuesti ole lukenut, mutta jos sinä tiedät mitä asiaa yritetään hakea, niin kyllä ne nyt ovat ihan ymmärrettävissä. Siitä kuinka syvälle ne menee, niin en tiedä. Minulla on huonosti kokemusta tästä.	Vapaa sana kohta on tulkinnanvarainen ulosannin vuoksi. Vedetään omat johtopäätökset. Sävy tulee esille onko positiivinen vai negatiivinen / risuja tai ruusuja.	Asteikot ovat sellaisia, että kun vastataan, niin miettii "meniköhän se nyt ihan niin" Voimallatosten vertailussa ei ole järkeä

	A	B	C	D	E	F
TULOSTEN JA KEHITTÄMISEHDOTUSTEN TALLENTAMINEN	Tulokset tulee jossain vaiheessa sähköpostiinkin ja sehän löytyy, jos sattuu säilyttämään. Mutta muuten niin, jos niitä täytyisi lähteä jostain etsimään, niin en tietäisi missä ne ovat.	Kyllähän siitä minun mielestäni se yhteenvedo kai on tullut, sähköpostilla muistaakseni	Jokaiselle tuleeeko jopa sähköpostiin.	En minä tiedä mistä keskitetysti näitä voisi hakea. Sitten sähköpostissa tulee tietoa jostain tutkimuksesta.	Toimistopöytäkirjasta löytyy mikäli on kiinnostusta.	Dokumenttienhallinnasta löytyy, mutta joskus joutuu kysymään missä ne ovat, mutta sinänsä tietää kuitenkin, että ne siellä ovat tallessa. Dokumenttien hallinta selkiyttää, mutta polut ovat vähän hukassa. Tätä hän ei kuitenkaan koe ongelmaksi, sillä aina voi kysyä, ja mikäli itse haluaa ne katsoa ja on kiinnostusta niin niitä pääsee katsomaan.

	A	B	C	D	E	F
JULKAISEMI- NEN	Tuloksista tiedotetaan.	Tuloksista tulee kai joku yhteenvedo.	Tutkimustuloksia pidetään esillä intrassa ja kokouksissa.	No mitä nyt tulee yksikköpalaverissa, näytetään jonkun tutkimuksen tuloksia. Tai ehkä kehityskeskusteluissa saatetaan näyttää.	Toimistopalaverissa, ja sen jälkeen ryhmissä pitäisi käydä. Toimistopöytäkirjassa näkyy myöhemmin.	Tulokset käydään ohjeitten mukaan läpi, toimistopalaverissa. Ne esitellään ja kerrotaan mistä niitä voi katsoa
ANALYSOINTI	Eli siinä mielessä, minun mielestäni ei kannattaisi hirveästi tuijottaa siihen, mikä näyttää että tämä näyttää nyt huonoimmalta, vaan ottaa sieltä ne sellaiset mihin voidaan vaikuttaa oikeasti. Hirveen hassua, että takerrutaan siihen, että tämä näytti nyt huonolta, niin tähän täytyy takertua ja kehittää. Sehän on sellainen oravanpyörä joka ei koskaan mene eteenpäin millään tavalla.		Vastaukset suurin piirtein samat seuraavanakin vuonna.		Yksittäisiä vastauksia massan keskellä.	

	A	B	C	D	E	F
VAIKUTTAMIS- MAHDOLLI- SUUDET	En (koe, että pääsen vaikuttamaan).	tunne on se, etten pysty vaikuttamaan. Okei, jos joku oikeasti mättää, niin toivoo tietysti, että vaikuttaisi jollain lailla, mutta äkkinäinen ajatus on, että en tiedä vaikuttaako mitenkään.		No, Kyllä minä uskon, että jos sinä vastaat tietyllä tavalla, niin kyllä se noteerataan. Se, että se on simsalabim muutos, niin ei se niin tapahdu, mutta kyllä minun mielestä.		En tiedä. Se on aika... Se vaikutus on siinä kun itse annat vastauksia näihin, mutta aika minimaalista." Keskusteluissa esimiesten kanssa saa kanavoitua viestit eteenpäin. Tässä tapahtuu tietysti suodatus, kun asia menee jonkun kautta. Pitää olla realistinen omien ajatusten vaikutuksen suhteen eikä olettaa, että kaikki toteutuu.

	A	B	C	D	E	F
KEHTTÄMISEH DOTUKSET	Ei pitäisi keskittyä vain niihin mitkä nousee esille, vaan niihin mihin pystytään vaikuttamaan. Jonkun verran kyllä (päästään esittämään ehdotuksia). Esim. kehityskeskusteluissa on käyty läpi missä itsellä on ongelmia ja sitten se, että miten kukakin omalta kohdaltansa sitä haluaisi parantaa	Voi olla että voi esittää kehittämisehdotuksia, mutta ei tule ainakaan mieleen. Ilman kyselyitäkin voi käydä sanomassa.	En osaa sanoa suoraa esimerkkiä. Ainahan voisi esittää, mutta aika pitkälti menee niin kuin johtaja sanoo. Välillä pohditaan yhdessä, mutta riippuu asiasta. Johtaja päättää kuitenkin loppujen lopuksi. Joissain asioissa johtaja ei ole ollenkaan mukana ja sitten päätetään itse tai lähiesimies päättää.	Kyllähän ehdotuksia otetaan vastaan, mutta se, että miten prosessoidaan eteenpäin niin ei minulla ole siitä tietoa. En ole kokenut, ettei ehdotuksia saisi sanoa tai ehdottaa jossain forumissa. Kyllä minä uskon, että jos on kehittämiskelpoisia ajatuksia, niin kyllä sinä saat sanottua niitä täällä. Kyllä täällä minun mielestäni saa palaverissa ääntä kuuluvain.	Niihin mihin voi vaikuttaa, mutta kaikkeen ei ole vaikutusmahdollisuuksia. Siitä kehitysehdotuksesta, että päästään tositoimiin. Saattaa hävitä se ydin.	Kehittämisehdotuksia saa jakaa itse, mutta se miten ne otetaan huomioon, niin siihen eni osaa vastata.
PÄÄTÖKSET JA HANKKEET	Nämä ovat aina hirveen samanlaisia ne kehityskohteet, mitkä niistä ovat tulleet esille. Tavallaan aina samat asiat tuppaa nousemaan siellä esille. Meillä annetaan liian paljon ihmisten egon ja sen ajatusmaailman, että koska näin on aina ennenkin tehty, niin tehdään jatkosakin, vaikka pitäisikin tehdä toisella tavalla, vaikuttaa siihen miten asiat viedään eteenpäin. Yleensä ne kaatuvat siihen, että joku toteaa, että tämähän on ihan surkeaa "en tee". Kaatuu yksilötasolla, ja monesti päällikötasolla.		Esimerkiksi kun tutkimuksia on ollut ja pitäisi kehittää että tämä onnistuisi paremmin tai tulisi paremmat pisteet niin sitten sovitaan että tiedotteita esim lisää ym. Mutta ei oteta oikeasti vakavissaan ja niin, että pitäisi oikeasti kehittää, ja sitten seuraavana vuonna on ihan samanlaiset vastaukset.	Se ajatus lähtee jostakin ja kunnes se on siellä kehittämispaikassa niin on jo unohdettu ne ihmiset, jotka sitä haluaa kehittää. Tapa jotenkin, että mitä sille tehdään, ei ole se mitä ihmiset ovat toivoneet.. Niin kyllä minä voisin sanoa, että välillä kehitetään liiankin paljon ja kohta sieltä tykytetään uutta sovellusta ja joskus se menee näinkin päin, että ihmiset haluaisivat vähän jarruttaa kehitystä. Todennäköisesti siihen kehitykseen kuitenkin on joku syy, että se on kuitenkin tapahtunut ja varmaan ihan asiallisia muutoksia. Mutta muutoksethan aina aiheuttavat ihmisissä epämukavuutta.	Kehittämiskohteet ovat yleismaailmallisia eikä niihin välttämättä ole lääkettä. Minun mielestä se on enemmänkin, juuri niin kuin sanoin, että enemmänkin kehittämiskeskustelut, joissa on tavoitteita.	Päätöksenteosta ei selkeää kuvaa. Tuloksia käsitellään, muttei tuoda toimenpiteiksi.

	A	B	C	D	E	F
HYÖDYT	Hyötyä ei ole, koska konkretia puuttuu. Ei tehdä toisin, eikä muuteta mitään. Monessa paikassa kaatuu päällikkötasoon. Velvollisuus toteuttaa talon tahto.	Jos oikeasti tapahtuu jotain ja asioille tehdään jotain	Hyöty on se, että on toivoa, että kehitetään, että tulee se muutos siihen asiaan. Jos on hyvät tulokset, niin en tiedä tarvitseko sitten muuttaa mitään. Tulokset ovat kuitenkin ihan ok. Katsotaan vähemmän ok tuloksia ja niiden perusteella katsotaan. Kyllähän niistä pitäisi olla hyötyä, mutta onko todellisuudessa.	Uskon että ne tutkimustulokset noteerataan, mutta mitään ei tapahdu simsalabim.	Hyöty on se, että sieltä löytyy kipupisteitä, vaikka ongelmia, mitä ei välttämättä huomaa tai osaa kysyä.	Tutkimukset ovat työkaluja ja niiden avulla näkee, mitä omistaja ja johto toivovat. Ne eivät kuitenkaan ole päivän polttava aihe. Niiden avulla nähdään kokonaisuus ja mihin tämä kokonaisuus menee.
HAITAT	Mitään haittojaan niistä ei sinänsä. Onhan se ihan hyvä, että niitä aina välillä on. Mutta ei niistä hyötyäkään ole kun se konkretia niistä puuttuu.	Haitta on se, että jos ei ole mitään ihmeempää, mikä kalvaisi, ja on pakko täyttää	Haittaa ei ole olleenkaan todellakaan mitään.	en näe mitään haittoja.	Hyödyn pitäisi olla suurempi kuin panos, mitä tutkimukseen laitetaan. Hyödyn arviointi ja mittaaminen on vaikeaa. Ei indikoidu suoraan.	Voi tuntua, että tutkimus tehdään pelkästään tutkimuksen takia eikä toiminnan kehittämisen takia. Ymmärtää, että hallintopuolella tarvitaan näitä työkaluja, mutta ei meillä niin paljoa. "se tuntuu vähän niin kuin lisätyöltä, joka ei anna meille mitään" Tuloksia käsitellään mutta ei tuoda toimenpiteiksi. Hyöty näistä jää epämääräiseksi. Näiden avulla nähdään hyvät asiat ja epäkohdat. On hämäränpeitossa mihin suuntaan kehitys menee ja kuka on tekemässä muutosta.
	A	B	C	D	E	F
SEURANTA JA ARVIOINTI	En ole huomannut että sellaista tiedotetaan. Silloin, kun ne tulokset tulee niin niistä kyllä tiedotetaan ihan hyvin, se on kyllä ihan kiva. Mutta ei kehityskohteiden seurantaa tai tiedottamista siitä että missä mennään, että onko talossa joku isompi yhteinen linja, paitsi nyt on tämä työturvallisuushanke, mistä on kyllä ihan hyvin tiedotettu. Yleensä kun on pienempiä juttuja niin ei siitä kyllä missään tiedoteta. Meillä menee niin helposti siihen, että ne omien ryhmien kehityskohteet menevät sitten omien ryhmien kehityskeskusteluihin	En muista ainakaan, tehdäänkö niille mitään ja se jotenkin häviää "tämän kyselyn perusteella olemme tehneet tällaisia ja tällaisia muutoksia." Voi olla, että on tullutkin, mutta ei ole jäänyt mieleen. Jos näitä on pakko tehdä, niin miettii että tehdäänkö kyselyt vain kyselyn vuoksi. Lopputulos ei näkyvissä tai ei ole informoitu.	En huomaa itse. Ei hirveästi. Samat ihmiset ovat olleet pitkään töissä ja heitä muutenkin ärsyttää näiden lippujen ja lappujen täyttäminen niin koetaan, ettei tämä ole niin tärkeä asia. Näinhän se on: "mehän teemme täällä vain sähköä ja lämpöä" Silti vaikka tutkimustuloksia pidetään esillä intrassa ja kokouksissa mutta tuntuu että silti niillä on hirveän vähän merkitystä. Niitä pidetään vähemmän tärkeänä	Ei tiedoteta jatkuvasti. Siinä on vähän puutteita. Kuten sanoin jo alussa niin tämä saattaa olla hirveän pitkä prosessi. Siitä kehitysehdotuksesta, että päästään tositoimiin. Saattaa hävitä se ydin	Ei hirveen systemaattisesti käydä läpi vuoden eri vaiheita. Jos sovitaan keskeisiä tavoitteita, niin katsotaan sitten vuoden päästä tai kaksi kertaa vuodessa. Tulokortissa on oppimistavoitteita, joita käydään läpi kvartaaleittain. Seuranta jää omalle esimiehelle ja tietysti voidaan keskenään keskustella. Kyllä on vuosien varrella oppinut huomaamaan missä niitä kompastuskiviä on ja missä ei.	Tuloksia seurataan muutama kerta vuodessa ohjeiden mukaan. Tutkimukset toimivat lähinnä apuvälineenä. Tuloksien seurannalla seurataan lähinnä vain järjestelmän toimivuutta eikä varsinaista työtä. "Tärkeintä meille on, että voimalaitos toimii hyvällä hyötysuhteella ja päätökset voidaan toteuttaa. Laitosta ajetaan määrättyllä teholla ja raja on tiedettävä ja miten niitä pystytään toteuttamaan. Tärkeintä on hyvä hyötysuhde ja että laitteet ovat kunnossa. Toiset tietysti on sellaisia, että ne on jatkuvia ja katsotaan puolivuositain.

	A	B	C	D	E	F
OSAAMISEN ROOLI TUTKIMUKSIS- SA JA KEHITYSKOH- TEISSA	Osaamisen kehittäminen on noussut meilläkin yhdeksi kehityskohteeksi, mutta tuntuu, että osaamisen kehittäminen muuttuu vaikeammaksi, mitä pidempään on töissä ja poissa koulussa. Kun työpäivät ovat suhteellisen samanlaisia, hämärtyy ympäröivä maailma. Jos käy välillä koulutuksessa, niin niistä saa paljon irti, mutta monesti käy niin, että se tieto ja koulutus on vaikeaa siirtää siihen jokapäiväiseen työhön. Vaikka itsestä tuntuu, että ne taidot ja tiedot kehittyvät, niin se ei välttämättä näy siinä työssä.	On jossain vaiheessa ollut jotain. On kysytty jotain omaan työhön liittyvää. Kiinnostaako kehittyä yms. Onko mahdollisuutta opiskella ja tämmöisiä	Minun mielestäni ei ole kauheasti. Muut asiat jääneet paremmin mieleen.	Kyllä minun mielestäni kehityskeskusteluissa tuli eteen, että olisiko tarvetta jollekin tietotekniikka kurssille tai jollekin muulle. Kyllä ne siinä kartoitettiin	Kyselyissä ei välttämättä, mutta kehityskeskusteluissa voidaan upottaa kehitystavoitteita, henkilökohtaisia osaamistavoitteita. Joka vuosi tavoitteena kehityskeskusteluissa	En osaa sanoa. Ei tule mieleen. Voi olla, että ehkä ne ovat jättäneet minut rauhaan.

	A	B	C	D	E	F
OSAAMISEN JOHTAMINEN	Osaaminen on tärkeässä roolissa ja tällä voimavaroilla annetaan mahdollisuus kehittyä. Koskaan ei kielletä koulutautumasta.	Minun mielestäni on ihan hyvin hoidettu. Tilanne elää ja menee oma aika, että se on periaatteessa ihan valmis. Tehtävien vaihdossa oppii. Omat tehtävät tulee muistaa ja määrättyjä töitä on harvemmin. Määrättyjä tehtäviä on kohtuullisen harvoin ja pitää muistaa, mitä siihen kuuluu, ja pitää kertailla niitä itse koneelta yms. Uutta tulee niin sitten on taas opastusta ja koulutusta.	Hyvät mahdollisuudet, jos vain on itsellä intoa. On kaikenlaisia kursseja ja koulutuksia. Kukaan ei kiellä osallistumasta. Ei tietenkään mihin vain voi osallistua. Mahdollisuuksia on, mutta ei kauheasti käytetä vaikka voisi käyttää. Vanhemmat ihmiset ovat tyytyväisiä omaan tilanteeseensa. Eivätkä enää jaksaa kouluttautua. Kokonaisvaltaisesti kaikki on hyvin. Kun miettii omaa ryhmää, niin kaikki toimii loistavasti.	On hyvät puitteet, mutta omasta aktiivisuudesta kiinni.	Hyvin hoidettu. Meillä on pitkäaikaistyöntekijöitä ja osaaminen jää usein taloon eikä sitä viedä pois samalla tavalla kuin ehkäpä yksityisissä firmoissa. On hyvät puitteet, mutta omasta aktiivisuudesta kiinni.	Jokaisen henkilön velvollisuus ylläpitää tietotaitoa. Oma ympäristö on mukavasti hoidettu Voiman osalta. Muiden osalta ei osaa sanoa. Talossa hyvä puoli että ihmiset voivat helposti vaihtaa tehtäviä, jos tuntevat, etteivät ole oikeassa paikassa. Osaamista ylläpidetään ja kehitetään.
VASTUUT	Jokaisen velvollisuus pitää yllä tietotaitoa. Yksilön vastuulla, mutta toisaalta kyllä se hyvin pitkälle niin kuuluu ollakin.	Yksilön vastuulla	Olen sitä mieltä, että esimies voi kyllä tehdä, mutta se on silti se ihminen joka menee sinne kouluttautumaan. Se on hänen asia enemmän tietysti.	On henkilöstä itsestä kiinni ja omasta motivaatiosta. On paljon ihmisiä jotka eivät halua tehdä mitään uutta. Tämä ilmiö on onneksi häviämässä.	Osaaminen lähtee yksilöstä, onko tahtoa oppia asioita ja kehittää osaamista. On vaikea määrätä koulutuksiin, jos ei ole kiinnostusta.	Yhteinen vastuu. Ei voi siirtää esimiehelle, että hän ylläpitäisi taitojasi ja kehittäisi niitä. Sinun täytyy itse olla aktiivinen ja kehittäminen on yhteistyötä. Esimies voi kysyä: "pitäiskö sun parantaa taitoja" tai itse voi kysyä "sopiiko, että menen opiskelemaan sitä ja tätä"

	A	B	C	D	E	F
VISIOIDEN JA TAVOITTEIDEN LINKITYMINEN OSAAMISEEN	ei näin äkkiseltään tule kyllä mieleen	Mitähän tähän nyt sanoisi. Ohi.	Rehellisesti sanottuna päivänselvä asioita ja talossa tiedetään se hyvin. Tulee jokapäiväisessä työssä ilmi.	en osaa vastata.	Tulevat ylemmältä johdolta ja jalkautettu konkreettisiin hankkeisiin. Strategia ja erilaiset toiminnot, jotka edellyttävät tietynlaista osaamista, jotta pystytään hallinnoimaan. Ei varmaan eriytetty, mutta pystyy lukemaan rivien välistä.	Ei ole osaamista huomioitu infotilaisuuksissa.

	A	B	C	D	E	F
TÄRKEÄT OSAAMISET/ YDINOSAAMISET	Ei mitään käsitystä. En ole nähnyt missään paperilla, että mitään olisi sen kummemmin määritelty. toki meillä on tämä tuttu mantra "meidän tärkein tehtävä on tuottaa sähköä ja lämpöä", mutta ei se minun mielestäni varsinaisesti osaamiseen liity.	Turvallisuus tietenkin. Kyllä minun mielestä sitä on painotettu tärkeänä osaamisena.	En osaa sanoa. Työohjeissa varmasti on määritelty. Itse tehdään omat työohjeet. Kaikilta ei näitä löydy.		Kun hakee tekniselle puolelle, on itsestään selvää, että henkilö tarvitsee teknistä osaamista. Myös talousjohtaminen, esimiestyö ja liiketalousosaaminen.	On määritelty, mutta ei muista tarkkaan että miten se on sanottu. Osaamiset ovat hänen mielestään henkilökohtainen juttu.
RYHMÄ JA YKSILÖOSAAMISET	Kyllä meillä TVA (työnvaativuusarvointi) on tehty, sitä kautta tulee ne mitä siihen tehtävään vaaditaan. mutta ei mitään sellaista erillistä.	En tiedä onko erikseen määritelty. On omat työalueet ja pitää osata omat työnsä ja työalueensa tuntea. Kukaan ei tee sanoja hommia omassa ryhmässä. Tehtävät ovat yleisesti tiedossa. Moni käynyt useamman työn läpi ja sieltä tulee tieto.	Itse tehdään omat työohjeet. Kaikilta ei näitä löydy. Työtehtävät on määritelty, muttei varsinaista osaamista. Kaikki omassa ryhmässä tietävät mitä osaamista toiselta löytyy.	Eriytyneet työtehtävät eri ryhmissä. On varmaan osittain hiljaisessa tiedossa. Täytyy sanoa, että oli pitkään epäselvää mitä tietyt henkilöt tekevät. Kysymällä kyllä selvisi.	Tehtäväkuvaukset Intranetissä. Kuvattu karkeasti mitä kukin tekee. Tehtävän vaativuuden arvioinnissa kuvattu ja palkka määräytyy sen mukaan.	On puhuttu paljon, että kaikissa laitoksissa pitäisi toimia samalla kaavalla. Tavallaan pitäisi toimia samalla kaavalla kyllä, mutta henkilöstöresurssit tulisi ottaa huomioon niin, että hyödynnetään henkilöt mahdollisimman fiksusti. Ei niin että pakotetaan tekemään samalla kaavalla kuin muualla. Pitää ottaa huomioon kuka osaa ja mitä. Jokainen tekee mitä osaa ja mihin haluaa kehittyä. Tehtäväkuvat löytyvät kyllä.

	A	B	C	D	E	F
ESIMIEHEN ROOLI	Tukee ja luo mahdollisuudet. Oma esimies toimii näin. Kaikki eivät välttämättä, vaikken osaakaan varmuudella sanoa.	Esimieheltä saa neuvoja oman kiinnostuksen mukaan.	Esimieheltä saa hyviä neuvoja. Hän kehittää ja kannustaa alaisiaan.	Mielestäni se lepää hänen hartioillaan. Esimiehen tulee miettiä näitä asioita ja hänen kauttaan lähdetään oppimaan. Hän antaa sysäyksen oppimiselle tai jos sinä voit kysyä kurseista tai hän voi niitä esittää sinulle.	Mielenkiinto lähtee yksilöstä ja minä opastan niissä. Johtaa tarvittaessa, jos ei ole hirveen aktiivista ja omatoimista. Pitäisi ottaa homma hanskkaan ja "potkia" eteenpäin. Opastaa ja tukea alaisten kouluttautumisessa.	Esimies seuraa, että alaisella on tietotaitoa järjestelmistä ja tietyt hallinnosta, turvallisuus ym. Hänen tulee olla valppaana ja katsoa, että alainen hallitsee niitä asioita, joita hänelle kuuluu. Töihin pätevyys tulee varmistaa ennen työhön määräämistä. Hänellä on vastuu alaisistaan ja siitä, että kaikki menee hyvin. Hänen tulee varmistaa tämä muun muassa haastattelemalla, että asiat ovat varmasti näin. Esimiesosaaminen: Esimiehen tulee olla esimerkinä muille. Ei onnistu niin, että sanoo "älä tee niin kuin minä teen, vaan tee niin kuin minä sanon"

	A	B	C	D	E	F
MOTIVOINTI KEHITYKSEEN	Ei määrätä eikä suositella eikä osoiteta. Varmaan väärä henkilö vastaamaan, sillä itse haluan aktiivisesti kehittyä. Oman ammattitaidon ylläpito kuuluu asiaan. Koulutuksista saatu tieto on vaikea siirtää työtehtäviin. Ei näy työssä vaikka itse kehittyy. Koulutukset eivät vaikuta työtoimenkuvaan tai palkkaukseen.	En tiedä kannustetaanko. Periaatteessa hommat täytyy osata ja sen lisäksi ei ole puhetta ollut. Ei ylllytetä sen enempää eikä mielestäni edes tarvitse. Itsestä sen täytyy lähteä. Kouluttautuminen antaa varmuutta itselle. Raha motivoi aina, mutta kouluttautumisesta ei saa lisäpalkkaa ja etuusiakin viedään vain jatkuvasti pois eli sekään ei motivoi.	Kannustetaan, mutta en osaa sanoa oikein että miten. Palautetta saa ja kehuaan lopussa. Esimiesten varmaankin pitäisi yrittää motivoida, mutta tilanne miesten keskuudessa voi olla toisenlainen. Kaikesta oppii ja motivoi lisää. Rahalla voitaisiin motivoida. Kehut tietysti. Pitäisi saada laajentaa tehtäviä ja sen pitäisi muuttaa niitä jotenkin.	Kehittymiseen motivoi työn mielekkyyys, sujuvuus ja toimivuus. No kyllä minun mielestäni esimieheltä tuli ehdotuksia, että haluatko sinä jotain kurssia, sitä osaamista. Koska jos sinä koet että sinä et jotain osaa, niin täytyyhän sinun avata suusi, kuulua se sinun työtehtäviin. Kyllä minä kokisin, että sitä kannustetaan. Opiskelu ei vaikuta palkkaan, koska täällä menee todella tarkasti tehtävän mukaan.	Jos ei olla kovin aktiivisia, niin täytyy potkia eteenpäin.	Aina saa kehittää itseään. Omassa yhteisössä toinen sanoo toiselle, että on tilaisuus/kurssi, oikeastaan vinkit kulkevat enemmän kavereiden kautta kuin esimiehen kautta. Kaikki keskittyvät tekemiseen ja uuteen tulevaan, ja sitä kautta tulee, mutta varmasti myös esimiehiltä tulee ehdotuksia. En osaa sanoa kumpi on parempi. On aivan luonnollista, että tietoa tulee muilta alaisilta. En koe tätä ongelmana. On paljolti omasta aktiivisuudesta kiinni: olkoon kielen tai tekniikan opiskelu.
MOTIVOINTI TUTKIMUK- SIIN OSALLISTUMI- SEEN	Kyllä kehoitetaan ainakin omassa ryhmässä	Sähköpostilla, mutta oma esimies ei ole välttämättä maininnut asiasta.	Se on ihan vapaa valinta. Ari Laine Voiman johtaja patistaa vastaamaan ja ottaa vastuuta. Hyvä huomata, että näyttää hyvää esimerkkiä. Jotkut johtajat eivät välitä.	kyllä sitä painotetaan, että olisi hyvä osallistua ja vastata, koska ei niillä ole muuten painoarvoa, jos niihin ei osallistuta ja vastata.	Kyllä omassa ryhmässä yritetään aina motivoida. Juuri niin että, mitä enemmän niihin vastataan, niin sitä todennäköisempi on se kuva. pystyy vaikuttamaan niihin omiin työolosuhteisiinsa. Meillä on kyllä minun mielestäni joka vuosi näihin kaikkiin kyselyihin kaikki vastannutkin. Ei se hivenen motivoivaa sitten ole, kun katsotaan koko yksikön tavoitteita ja meillä voi olla joissain tapauksissa täysin ristiriitaisia tulokset meidän ryhmän ja koko yksikön tuloksien kesken.	Jos on pakollinen tutkimus, niin toki on osallistuttava. Ei kannusteta osallistumaan vapaaehtoisiin kyselyihin. Kaikki se on osa työtä, mutta tutkimuksen tarve pitäisi tietää paremmin, jotta motivoisi enemmän. Mörkö, abstrakti juttu.